

Samenwerking binnen de **Organisatiecultuur van Gemeente** **Breda**

**Een onderzoek naar de relatie tussen samenwerken en
organisatiecultuur.**

Student: D.P.S.M. Dictus

Studentnummer: S789317

Afgestudeerd: April 2006

Examencommissie: Prof. dr. J.L. Soeters

Dr. R.P.J.H. Rutten

Opdrachtgever: Gemeente Breda, Vakdirectie Sociale Zaken

**Doctoraalscriptie beleids- en organisatiewetenschappen
Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg**

Voorwoord

Voor u ligt de doctoraalscriptie over mijn onderzoek bij de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda. Hiermee sluit ik mijn studie Beleids- en organisatiewetenschappen af, die ik heb gevolgd naast mijn baan bij de Gemeentelijke Kredietbank Breda (GKB). De GKB is een onderdeel van Sociale Zaken van Gemeente Breda, waardoor ik een goede ingang had om dit onderzoek uit te voeren. De organisatiecultuur van Gemeente Breda heeft mij, vanaf het moment dat ik er werkte (januari 2000) steeds weer geboeid. Vaak heb ik me vragen gesteld als: “*waarom doet men zo?*” Het was voor mij vaak een puzzel, waarbij een gedeelte niet zichtbaar leek te zijn. Ik hou van puzzelen en daarom heb ik met plezier het onderzoek naar deze organisatiecultuur gedaan. Daarnaast wilde ik mezelf testen of ik in staat zou zijn om de essentie van een cultuur boven tafel te krijgen.

Ik wil alle medewerkers van Sociale Zaken die tijd voor mij hebben vrij gemaakt hartelijk bedanken: zonder hen, geen onderzoek. Uiteraard ook een woord van dank aan Sjo Soeters, die mij vanuit de Universiteit van Tilburg begeleidde en steeds weer nieuwe ideeën aanleverde om de scriptie vollediger te maken. Ik dank mijn collega's van de GKB voor de betrokkenheid en steun, maar vooral voor hun flexibiliteit gedurende de periodes dat ik zo wisselvallig aanwezig was. Zij hadden allen het vertrouwen dat ik er iets moois van ging maken en dat gaf me steeds weer goede moed om door te gaan. Tot slot wil ik Patrick bedanken voor zijn steun, motivatie en de opbeurende woorden, op de momenten dat ik die het hardst nodig had.

Allen bedankt!

Daniëlle Dictus

Achtmaal, april 2006

Samenvatting

Een organisatiecultuur is vaak ongrijpbaar, vaag en tegelijkertijd zo gewoon. Elke organisatie heeft met organisatiecultuur te maken, de één heeft er profijt van en de ander worstelt ermee. Een organisatie is eigenlijk net een lege puzzel en de organisatiecultuur vult deze puzzel in. Echter, het uitzoeken hoe die puzzel is ingevuld, blijkt vaak een hele klus. De kern van een organisatiecultuur bestaat uit impliciete, ongeschreven, diepgewortelde veronderstellingen en regels. Deze zijn vaak niet direct zichtbaar in de puzzel. Wanneer een organisatie haar cultuur wil veranderen, zal ze eerst inzicht moeten hebben in de verborgen regels, de krachten achter het zichtbare systeem. Om de regels boven tafel te krijgen, die een negatief effect hebben, begint men het onderzoek met een probleem wat speelt bij een organisatie.

Er is onderzoek gedaan bij vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda naar deze verborgen regels. Hierbij is de focus gelegd op de samenwerking tussen verschillende onderdelen van de organisatie. Uit eerder onderzoek was gebleken dat samenwerking niet goed verliep door verkokering van de organisatie. Van de verschillende factoren die invloed hebben op de samenwerking is vertrouwen de belangrijkste. Er moet vertrouwen zijn tussen de personen die moeten samenwerken. De begrippen vertrouwen, samenwerken en organisatiecultuur zijn samengebracht in de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

Op welke manier verklaren impliciete veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda?

Om deze vraag te beantwoorden is een kwalitatief veldonderzoek gedaan, waarbij groepsinterviews, individuele interviews, observaties en documentenanalyses zijn gebruikt om data te verzamelen. In eerste instantie was de focus gelegd op horizontale samenwerking, maar later is ook verticale samenwerking in het onderzoek betrokken, omdat dit ook een belangrijke vorm van samenwerking bleek te zijn gedurende de dataverzameling.

Uit de resultaten blijkt dat de horizontale samenwerking tussen de medewerkers op uitvoerend niveau goed is. Echter, de verticale samenwerking tussen de verschillende hiërarchische lagen van de organisatie is voor verbetering vatbaar. Om te verklaren waarom deze samenwerking niet zo goed loopt, is gezocht naar de verborgen veronderstellingen van de organisatiecultuur. Uit de resultaten lijkt alsof de verantwoordelijkheid voor de verticale samenwerking geheel bij het management ligt. Nadat de ongeschreven regels bloot waren gelegd, bleek dat ook de medewerkers in de uitvoering verantwoordelijk zijn voor de verticale samenwerking. Een tweetal aanbevelingen is gedaan om de ongeschreven regels te wijzigen, waardoor de verticale samenwerking kan verbeteren.

Summary

An organizational culture is often intangible, vague and in the same time so common. Every organization has to deal with organizational culture, one in a positive way and another has troubles with it. The essence of an organizational culture consists of implicit, unwritten, taken-for-granted assumptions. When an organization wants to change its culture, it will have to know which implicit assumptions are the strengths of the visible system. To find the rules, which have a negative effect, one has to start the research at first with a focus on an organizational problem.

This research has been carried out in the 'vakdirectie Sociale Zaken' from the municipal Breda to find the unwritten rules. It aims at the cooperation between the different parts of the organization.

There are several factors that have influence on cooperation. The most important one is trust. The people, who have to work together, must trust each other. Cooperation is also a form of behaviour that is influenced by the organizational culture. The next question was central in this research.

In which way explain the implicit assumptions the relationship between trust and cooperation between the employees of the units of the vakdirectie Sociale Zaken of municipal Breda?

To answer this question, there has been a qualitative field research. There have been used group interviews, individual interviews, observation and document analysis to collect data. At first there was a focus on horizontal cooperation, but later on, the focus was expanded to cooperation in horizontal and vertical way.

It turned out that the horizontal cooperation was quite good, but the vertical cooperation wasn't. To explain these results, there was a search for the implicit assumptions of the organizational culture. At first it seemed that only the management was responsible for the bad vertical cooperation. Based on the implicit rules, one can see that the subordinates also are responsible for the vertical cooperation. There are two recommendations at the end which can help to change the unwritten rules, so the vertical cooperation can be improved.

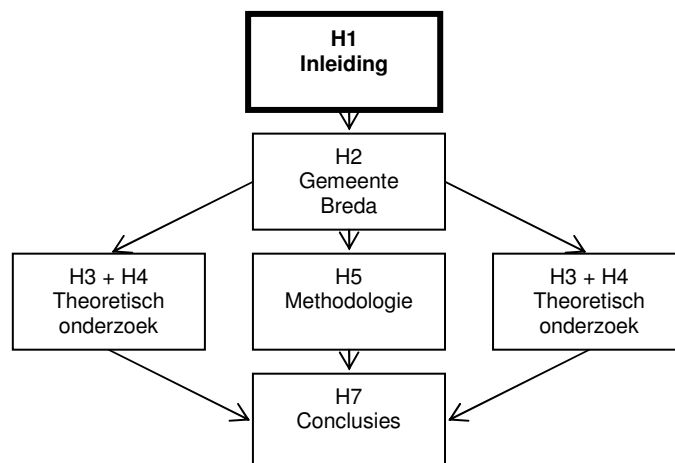
Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Summary	3
Inhoudsopgave.....	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.2 Onderzoeksvraag	8
1.3 Onderzoeksopzet.....	10
1.4 Opbouw scriptie.....	11
Hoofdstuk 2 Gemeente Breda.....	12
2.1 Structuur van een gemeente.....	12
2.2 De ambtelijke organisatie van Gemeente Breda	13
2.3 De reorganisatie	14
Hoofdstuk 3 Samenwerken	17
3.1 Invalshoeken voor onderzoek naar samenwerken	17
3.2 Waarom werkt men samen?	18
3.3 Aspecten van Samenwerken	19
3.3.1 <i>Samenwerken op macro-, meso- en microniveau</i>	19
3.3.2 <i>Informeel en formeel samenwerken</i>	20
3.3.3 <i>Horizontale en verticale samenwerking</i>	20
3.4 Definitie samenwerken.....	21
3.5 Waardoor wordt de mate van informele samenwerking beïnvloed?	23
3.5.1 <i>Vertrouwen</i>	27
Hoofdstuk 4 Organisatiecultuur	31
4.1 Invalshoeken voor onderzoek naar organisatiecultuur	31
4.2 Wat is organisatiecultuur?.....	34
4.2.1 <i>Theorie van E.H. Schein</i>	36
4.3 Het belang van een cultuur voor een organisatie	39
4.4 Blootleggen van verborgen assumpties binnen een organisatie.....	41
Hoofdstuk 5 Methodologie empirisch onderzoek	43
5.1 Onderzoeksopzet.....	43
5.2 Onderzoeksstrategie.....	44
5.3 Dataverzameling.....	45
5.3.1 <i>Documentenanalyse</i>	45
5.3.2 <i>Groepsinterviews</i>	46
5.3.3 <i>Participerende observatie</i>	48

5.3.4	<i>Individuele interviews</i>	48
5.4	Operationalisering van de concepten	49
5.4	Data-analyse	51
5.5	Betrouwbaarheid	54
5.6	Validiteit	54
Hoofdstuk 6 Resultaten		56
6.1	Opbouw van de resultatenbeschrijving	56
6.2	Relatie vertrouwen en samenwerking in horizontale lijn	57
6.2.1	<i>Vertrouwen horizontaal</i>	57
6.2.2	<i>Samenwerken horizontaal</i>	62
6.3	Relatie vertrouwen en samenwerking in verticale lijn	65
6.3.1	<i>Vertrouwen verticaal</i>	66
6.3.2	<i>Samenwerken verticaal</i>	72
6.4	Overige variabelen	77
6.5	Artefacten, waarden en verborgen veronderstellingen	84
6.6	Nadere verklaring van de gevonden resultaten	85
6.6.1	<i>De metafoor van psychische gevangenis</i>	86
6.6.2	<i>De psychische gevangenis van Sociale Zaken?</i>	88
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen		91
7.1	Conclusies	91
7.2	Aanbevelingen	93
7.3	En hoe nu verder?	95
7.4	Beperkingen van dit onderzoek	96
Literatuurlijst		97
Bijlagen		101
Bijlage I	Organogram Gemeente Breda en Dienst SAW	102
Bijlage II	Beschrijving onderzochte afdelingen	104
Bijlage III	Interviewschema op basis van theorie van Schein	106
Bijlage IV	Matrix van resultaten	108
Bijlage V	Interviewschema individuele interviews	124
Bijlage VI	Artefacten, waarden en veronderstellingen	128

Hoofdstuk 1 Inleiding

*“Soms denken mensen dat wij van de sectie
'Frustreren en ophouden' zijn.”*



*“Vreemd dat het in een persoonlijk contact wel geregeld
kan worden en niet op een ander niveau.”*

Het clichébeeld van een overheidsinstantie bestaat vaak uit ambtenaren die enkel en alleen werken aan hun eigen opdracht, zonder zich daarbij te storen aan werk van collega's dat eventueel raakvlakken heeft: *“o, daarvoor moet u bij een collega zijn, daar weet ik niets vanaf”*. Klanten van Gemeente Breda laten wel eens het volgende horen: *“Al die afdelingen werken langs elkaar heen; elke ambtenaar wil dezelfde informatie weer hebben en nog is mijn aanvraag niet op tijd afgehandeld”*.

Is de samenwerking binnen Gemeente Breda inderdaad minimaal of zelfs afwezig, of is het enkel voor verbetering vatbaar? In dit onderzoek wordt de samenwerking tussen de afdelingen van vakdirectie Sociale Zaken onderzocht. In dit eerste hoofdstuk staat de aanleiding tot dit onderzoek, de centrale vraagstelling en een korte beschrijving van de wijze waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden.

1.1 Aanleiding

Begin 2004 werd bij Gemeente Breda het Ontwikkelteam opgericht. Het moest gaan onderzoeken welke problemen er speelden bij Gemeente Breda. Het Ontwikkelteam heeft alle medewerkers van Gemeente Breda benaderd om hun visie op de organisatie te geven. Hierbij mochten zowel negatieve als positieve punten genoemd worden. Het verslag van dit

Ontwikkelteam bleef geheim tot een grote bijeenkomst voor alle medewerkers van Gemeente Breda waar de gemeentesecretaris een grote reorganisatie aankondigde. De eerste verandering was het verdwijnen van het zogenaamde Algemeen Management Team (AMT) en de komst van de Directieraad in oprichting (DRio). Het moest allemaal anders en het motto was: 'gemeenschappelijk naar samenwerking'. Omdat de meeste leden van het Algemeen Management Team ook deel uitmaakten van de Directieraad i.o., was bij veel medewerkers het vertrouwen laag dat er echt veranderingen gingen plaatsvinden. Een metafoer, die ik hoorde tijdens een overleg tussen afdelingshoofden van vakdirectie Sociale Zaken, is de volgende: *"de boom wordt weer geschud, de vogels vliegen op, een aantal valt er af, een aantal gaat op een andere tak zitten, het grootste gedeelte gaat terug naar de oude tak en per saldo blijft de boom de boom die hij was."*

Ter voorbereiding van het onderzoek heb ik twee individuele interviews gehouden met K. van Lieshout, medewerker van de centrale afdeling communicatie en lid van de Ondernemingsraad (OR) en H. Meeuws, plaatsvervangend algemeen directeur SAW, waartoe vakdirectie Sociale Zaken behoort. Het onderstaande is gebaseerd op de informatie uit deze interviews en gecombineerd met documentatie van Gemeente Breda.

Gemeente Breda heeft haar huidige organisatiestructuur sinds een reorganisatie in de jaren '90. De gemeentesecretaris was toen de heer B. Ouwerkerk. Hij heeft de reorganisatie van toen ingezet om meer samenhang tussen de verschillende onderdelen van Gemeente Breda te creëren (Ouwerkerk, 1992).

De problemen anno 1992 waren, de volgende (Ouwerkerk, 1992).

- Er was te geringe flexibiliteit in het ambtelijke apparaat, het was moeilijk om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.
- Er was sprake van risicomijdend gedrag.
- Er was een gebrek aan gestructureerde communicatie tussen bestuur en ambtenaren.
- Er was sprake van slechte samenwerking tussen de organisatieonderdelen.
- Het management was te sterk gericht op het dienstbelang in plaats van concernbelang.

De reorganisatie was er op gericht om deze problemen op te lossen of in ieder geval te verminderen. Er was een verbetering gewenst van de coördinatie en afstemming binnen de gemeente. Daarnaast wilde men een bestuurlijk en ambtelijk 'overall' overzicht. Hierbij was 'klant is koning' een belangrijk uitgangspunt (Ouwerkerk, 1992). De reorganisatie bestond uit een wijziging van zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur. Hierbij was Ouwerkerk (1992) van mening dat de verandering van cultuur en werkwijze belangrijker waren dan de structuurverandering. De structuurverandering leidde tot het dienstenmodel (zie organogram, bijlage I). Om de gewenste cultuurverandering tot stand te brengen was een belangrijke rol voor het management weggelegd. Ouwerkerk (1992) vond het minste dat hij van het management kon verwachten, was inzicht in de organisatie en de cultuur.

In 2004 werd door Ouwerkerk geconcludeerd dat de beoogde structuurverandering van 1992 had plaatsgevonden en dat daarmee de beoogde doelstellingen waren bereikt: meer efficiëntie en kwaliteit. Omdat er zich toch weer problemen leken voor te doen, werd het eerdergenoemde Ontwikkelteam samengesteld dat onderzoek heeft gedaan binnen de

Gemeente Breda naar de huidige knelpunten. De volgende knelpunten zijn hieruit naar voren gekomen (Ontwikkelteam, 2004).

- Er is onvoldoende samenwerking tussen onderdelen van de gemeente.
- Er is teveel verkokering: het management is teveel gericht op dienstbelang.
- Er is gebrek aan centrale sturing.
- Er is gebrek aan visie en beleid.
- De verhouding centraal – decentraal werken is scheef.

Volgens het Ontwikkelteam zijn deze knelpunten niet los van elkaar te zien, waarbij de organisatiecultuur van Gemeente Breda de lijm vormt (Ontwikkelteam, 2004). Zoals te zien is, vertoont dit rijtje sterke parallellen met de problemen uit 1992. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de uitgevoerde structuurverandering niet heeft geleid tot de gewenste cultuurverandering.

Om de genoemde knelpunten aan te pakken, is wederom besloten tot een structuurverandering. Inmiddels zijn diverse veranderingen in de structuur in gang gezet, maar het Ontwikkelteam zag dat de problemen ook veelal gekoppeld kunnen zijn aan de aanwezige organisatiecultuur. Een onderdeel van het advies was dan ook “*concrete aandacht voor cultuuraspecten van samenwerken*” (Ontwikkelteam, 2004, p. 11).

Mijn onderzoek is de eerste stap om concrete aandacht te schenken aan organisatiecultuur. In overleg met Gemeente Breda is besloten om het onderzoek te beperken tot één onderdeel van Gemeente Breda, namelijk vakdirectie Sociale Zaken. Het onderzoek is gericht op samenwerking dat, zoals in het rapport van het Ontwikkelteam vastgelegd, een probleemgebied is (Ontwikkelteam, 2004).

1.2 Onderzoeksvraag

Samenwerking is een onderdeel van sociaal gedrag: er zijn minimaal twee personen nodig om te komen tot samenwerking. Sociaal gedrag wordt voor een groot gedeelte beïnvloed door cultuur (Argyle, 1991). Dus de organisatiecultuur heeft invloed op samenwerking binnen een organisatie. Samenwerken is coöperatief gedrag, maar waarom vertoont men dit gedrag, waarom wil men samenwerken binnen een werkorganisatie, zoals Gemeente Breda? De redenen voor werknemers om met een collega samen te werken, zijn: het behalen van bepaalde doelen, het onderhouden van sociale relaties en de coördinatie van activiteiten. Voor de organisatie is samenwerking van belang omdat het leidt tot een betere prestatie van de organisatie (Smith et al, 1995, Argyle, 1991). Ook Gemeente Breda heeft er daarom belang bij dat medewerkers met elkaar samenwerken. In dit onderzoek staat de samenwerking tussen collega's binnen de vakdirectie Sociale Zaken centraal. De definitie van samenwerking die in dit onderzoek gebruikt wordt, is de volgende: vrijwillig informeel interactief gedrag waarbij sprake is van informeren, assisteren en oplossen met het oog op het algemeen belang. Verder uitwerking van de theorie over samenwerking staat in hoofdstuk 3.

Een aantal variabelen heeft invloed op de mate van samenwerking. De belangrijkste hiervan is vertrouwen tussen de personen die moeten samenwerken. Vertrouwen is noodzakelijk om tot samenwerking te komen (Spagnolo, 1999, Smith et al, 1995). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van vertrouwen gehanteerd: de overtuiging van de goede wil van een ander en de overtuiging dat die ander handelt in jouw belang (Smith et al, 1995). In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op het begrip vertrouwen.

Zoals eerder gesteld: gedrag, zoals samenwerking, wordt beïnvloed door de cultuur waar de samenwerkende personen deel van uit maken. Er zijn belangrijke ongeschreven regels, die invloed hebben op de relaties tussen medewerkers. Het zijn regels, die stilzwijgend door de medewerkers worden gevolgd (Argyle, 1991). Deze informele regels blijken een belangrijk onderdeel te zijn van een organisatiecultuur en daarom wordt het gedrag van medewerkers binnen een organisatie grotendeels bepaald door de aanwezige organisatiecultuur (Schein, 1985, 1999, Argyle, 1991, Heracleous, 2001, Scott-Morgan, 1994). Binnen elke organisatie, dus ook binnen Gemeente Breda is cultuur aanwezig (Schein, 1999, 1985, Cameron en Quinn, 1999) en de waarden en normen zijn meer bepalend voor de wijze waarop mensen functioneren dan de structuur en procedures (Schein, 1985). Bij een organisatiecultuur spelen de volgende elementen een rol:

- een belangrijke kern van impliciete waarden, assumpties;
- een veelheid aan cultuuruitingen die verbonden zijn aan de belangrijke kern.

Deze elementen worden gemeenschappelijk gedragen door een groep en gevormd in een langere tijd (Cameron en Quinn, 1999, Schein, 1985, Hofstede, 1989, Siehl en Martin, 1988). In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Schein (1985, p. 9): een patroon van basisveronderstellingen dat goed genoeg is gebleken om als waarheid te worden beschouwd.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de zichtbare en onzichtbare delen van organisatiecultuur. Op basis hiervan maken vele auteurs een indeling. In dit onderzoek is de indeling van Schein (1999, 1985) als basis genomen. Hij verdeelt de cultuur in de volgende onderdelen.

1. Artefacten: het zichtbare niveau, zoals symbolen, ruimtes, procedures en gedrag.
2. Waarden: formele waarden en principes van een organisatie, zoals doelstelling en filosofie.
3. Basisveronderstellingen: impliciete aannames van organisatieleden, die bestaan uit gedeelde diepverankerde, onbewuste vanzelfsprekendheden.

De basisveronderstellingen vertegenwoordigen voor de werknemers de waarheid, de werkelijkheid. Dit is de kern van organisatiecultuur. Alle andere zaken zijn uitingvormen van deze kern van veronderstellingen. Om een cultuur van een organisatie te begrijpen, moet men op zoek naar deze veronderstellingen. De uitingvormen kunnen helpen de kern te vinden, maar ze zijn niet hetgeen waar het om draait (Schein, 1999, 1985). Met de basisveronderstellingen kan gedrag binnen een organisatie verklaard worden (Scott-Morgan, 1994, Schein, 1999). Een verdere uitdieping van het begrip organisatiecultuur staat in hoofdstuk 4.

In dit onderzoek wordt geprobeerd de aanwezige relatie tussen vertrouwen en samenwerken te verklaren door middel van de verborgen veronderstellingen. Hierbij wordt uitgegaan van de bovengenoemde definities van samenwerken, vertrouwen en organisatiecultuur. Om dit te doen, is de centrale onderzoeksvraag gebruikt die in onderstaand kader staat.

Op welke manier verklaren impliciete veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda?

Om antwoord te kunnen geven zijn achtereenvolgens de volgende deelvragen beantwoord.

Via literatuuronderzoek.

- Wat is samenwerking?
- Welke factoren hebben invloed op samenwerking?
- Wat is organisatiecultuur?
- Hoe is organisatiecultuur te onderzoeken?

Via empirisch onderzoek.

- Hoe is de samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van Sociale Zaken?
- Hoe is het vertrouwen tussen de medewerkers van de afdelingen Sociale Zaken?
- Hoe ziet de relatie tussen het gevonden vertrouwen en samenwerking er uit?
- Wat zijn de veronderstellingen van de medewerkers van Sociale Zaken?

De bevindingen van het literatuuronderzoek staan in hoofdstuk 3 en 4 en de resultaten uit het empirische deel in hoofdstuk 6.

1.3 Onderzoeksopzet

Om de vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatief veldonderzoek. Deze strategie is geschikt voor het beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen en opvattingen van personen in een beperkte, bestaande onderzoekssituatie ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999). Het onderzoek is verklarend van aard omdat er gezocht werd naar een verband tussen de variabelen samenwerking en vertrouwen (Miles en Huberman, 1994, p. 90 en 144). De relatie heb ik proberen te verklaren aan de hand van de organisatiecultuur.

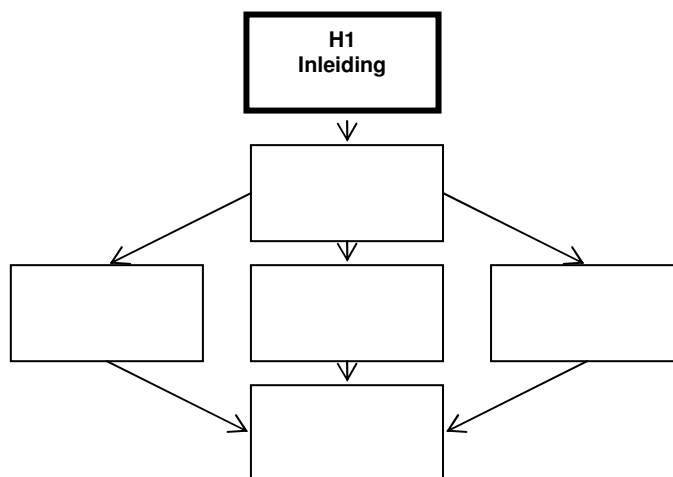
De dataverzameling van dit onderzoek bestond uit groepsinterviews, individuele interviews, documentenanalyse en observaties. Er zijn in totaal veertien groepsinterviews gehouden, waarvan tien gebaseerd waren op een methode van Schein om impliciete veronderstellingen te achterhalen. Een viertal groepsinterviews was geheel ongestructureerd. Van elke interview is een transcriptie gemaakt en deze tekst is geanalyseerd. Verder is een aantal

documenten geanalyseerd en heb ik observaties gedaan en geanalyseerd. Op basis van de analyse van de interviews, documenten en observaties is een drietal individuele interviews gehouden. Hierbij zijn geselecteerde medewerkers geconfronteerd met de voorlopige resultaten. Alle resultaten samen, uit het literatuur- en empirisch onderzoek waren de basis voor mijn conclusies.

De methodologie wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 5. Hierbij wordt de dataverzameling nader toegelicht en wordt ook ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

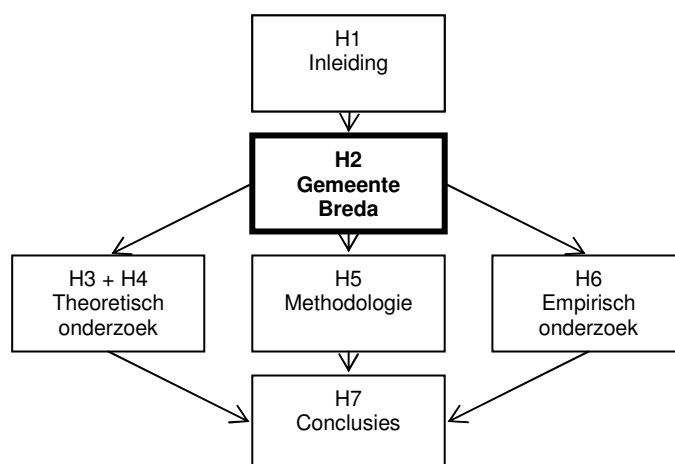
1.4 Opbouw scriptie

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het onderzoeksveld van dit onderzoek, namelijk Gemeente Breda, vakdirectie Sociale Zaken. Daarna zal in het derde en vierde hoofdstuk het theoretische kader van deze scriptie worden beschreven. Allereerst wordt aandacht besteed aan samenwerken en vertrouwen en daarna aan organisatiecultuur. De opbouw van het onderzoek, welke technieken gebruikt zijn bij dataverzameling en –analyse, staat beschreven in hoofdstuk 5. Daarna volgen in de laatste hoofdstukken de beschrijving van de resultaten en de bijhorende conclusies. Hieronder staat de opbouw van de scriptie in schema. Dit schema zal bij elk hoofdstuk opnieuw verschijnen als leeswijzer. Zoals u gezien heeft, staan onder de titel van dit hoofdstuk twee uitspraken. Het zijn citaten uit de groepsinterviews. U vindt ze terug bij elk hoofdstuk.



Hoofdstuk 2 Gemeente Breda

“Vroeger had je geitenwollen sokkentypes, maar die zitten er niet meer. Ze hebben er nu ook een hekel aan om besodemierd te worden.”



“Mooi gezegd: ‘we mogen niet meer verkokerd zijn’. De mensen die nu in de Directieraad i.o. zitten hebben de basis gelegd voor deze cultuur en die kruipen nu bij elkaar onder een andere naam en zeggen ons dan dat wij van cultuur moeten veranderen.”

Gemeente Breda vormt een onderdeel van het Nederlandse staatsbestel. Er zijn in Nederland drie bestuurslagen: het rijk, de provincies en de gemeenten met elk eigen verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk wordt Gemeente Breda verder beschreven. Ze is de opdrachtgever van het onderzoek en tegelijkertijd vormt ze het werkveld waarin het onderzoek plaatsvindt.

2.1 Structuur van een gemeente

Een gemeente vormt een onderdeel van het openbaar bestuur. Openbaar bestuur omvat het geheel van organisaties en activiteiten die zijn gericht op de besturing van de maatschappij (Bovens et al, 2001). Met deze omschrijving is openbaar bestuur een breed begrip. Enkele onderwerpen waar een gemeente zich mee bezighoudt, zijn: milieu, vuilnis, brandweer, uitkeringsgerechtigden, werkvoorziening, subsidiëring van verenigingen, economische groei, rampenbestrijding. Besturing houdt voor een gemeente vooral in: het uitvoeren van beslissingen. Dit betreft beslissingen op landelijk, provinciaal en lokaal niveau (Bovens et al, 2001). De gemeente bestaat uit een politieke leiding en ambtenaren. Veel dagelijkse contacten tussen burgers en openbaar bestuur vinden plaats tussen burgers en ambtenaren, terwijl de beslissingen veelal door de politiek worden genomen (Bovens et al, 2001). Hoe zit dit in de praktijk?

De politieke leiding van een gemeente bestaat uit het College van Burgemeester en Wethouders en de Gemeenteraad. De Gemeenteraad is de volksvertegenwoordiging en bestaat uit gekozen vertegenwoordigers van politieke partijen. Sinds 2002 is de 'Wet dualisering gemeentebestuur' van kracht. Het dualisme moest een duidelijkere rolverdeling tussen Gemeenteraad en College van Burgemeester en Wethouders brengen. Het College houdt zich bezig met bestuur en de Gemeenteraad stelt hiervoor de kaders, controleert het bestuur en vertegenwoordigt de burgers. Dus de Gemeenteraad bepaalt het beleid van de gemeente op hoofdlijnen en neemt de belangrijkste beslissingen. De eindverantwoordelijkheid rust ook bij deze Gemeenteraad. Het College van Burgemeester en Wethouders vormt het dagelijkse bestuur van de gemeente en is verantwoording verschuldigd aan de Gemeenteraad (Bovens et al, 2001).

Om de vele beslissingen ten uitvoer te brengen, bestaat de ambtelijke organisatie, ook wel het ambtenarenapparaat genoemd. Ambtenaren zijn benoemde functionarissen die ondergeschikt zijn aan de politieke leiding. Zij staan de politieke leiding bij en geven uitvoering aan politieke beslissingen (Bovens et al, 2001). Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris. Hij vormt de verbinding tussen het College van Burgemeester en Wethouders en de ambtenaren. Hij is ook verantwoordelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris is ook een ambtenaar die geacht wordt de politiek te dienen en zijn ondergeschikten op dusdanige manier te leiden, dat zij hun werk integer, uniform en doelmatig uitvoeren (Bovens et al, 2001). De organisatie structuur van het ambtelijke apparaat verschilt per gemeente, zoals ook de organisatievormen van bedrijven met elkaar verschillen. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de ambtelijke organisatie van Gemeente Breda is georganiseerd, met extra aandacht voor de vakdirectie Sociale Zaken.

2.2 De ambtelijke organisatie van Gemeente Breda

Om de burger zo goed mogelijk te dienen, bestaat de ambtelijke organisatie van Gemeente Breda uit een achttal diensten, weergegeven in onderstaand kader.

Bestuursdienst	Ontwikkelingsdienst
Dienst Stadsbeheer	Brandweer
Cultuurbedrijf	Concerndienst
Bredase Samenwerkende Bedrijven (BSW)	
Dienst Sociale zaken, Arbeidsmarktbeleid en Welzijn (SAW)	

Afhankelijk van de grootte, bestaat een dienst uit enkele vakdirecties. De vakdirecties zijn verder omderverdeeld in afdelingen. Het onderzoek heeft betrekking op vakdirectie Sociale Zaken, dat een onderdeel is van de Dienst SAW. De Dienst SAW wordt geleid door de

algemeen directeur en bestaat uit een stafafdeling (vakdirectie middelen) en drie verschillende vakdirecties:

- Sociale Zaken;
- Accommodatiebedrijf;
- Welzijn.

Het organogram is terug te vinden op bijlage I. De doelstelling van vakdirectie Sociale Zaken is: *“B & W behulpzaam bij het vaststellen en uitvoeren van beleid om het individueel en sociaal welzijn van de burgers van Breda te bevorderen”* (intranet Gemeente Breda, 2005).

Hieronder vallen onder ander de volgende taken:

- uitvoering van diverse uitkeringen;
- bevorderen van uitstroom van uitkeringsgerechtigden richting arbeidsmarkt;
- uitvoering armoedebeleid;
- uitvoering schuldhulpverlening;
- uitvoering van Wet Voorzieningen Gehandicapten.

Om haar taken zo goed mogelijk uit voeren, bestaat de vakdirectie Sociale Zaken uit tien afdelingen met elk een eigen leidinggevende. Ze staan in het volgende kader.

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Uitkeringenbeheer | 6. Cliëntenarchief |
| 2. Fraudebestrijding | 7. Gemeentelijke Kredietbank (GKB) |
| 3. Uitkeringen Noord | 8. Bedrijfsvoering |
| 4. Bijzondere regelingen | 9. Voorzieningen Gehandicapten (WVG) |
| 5. Arbeid & Activering (A&A) | 10. Uitkeringen Zuid |

Een korte beschrijving van de afdelingen is in bijlage II terug te vinden. Aan het hoofd van de vakdirectie staat de vakdirecteur. Hij is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van vakdirectie Sociale Zaken en bestuurt samen met een aantal leidinggevenden dat zitting heeft in het directieteam. Totaal zijn er 235 medewerkers werkzaam bij vakdirectie Sociale Zaken.

2.3 De reorganisatie

In de nieuwjaarstoespraak 2004 van de gemeentesecretaris Ouwerkerk werd aangekondigd dat de totale gemeentelijke organisatie in 2004 tegen het licht gehouden zou worden op haar efficiëntie, flexibiliteit, klant- en resultaatgerichtheid. De organisatie moest namelijk kritisch bekeken worden in reactie op de veranderende maatschappij. Ook de gemeente moet met zijn tijd mee. Daarnaast was het dualisme ingevoerd en de ambtelijke organisatie moest hierop aansluiten. Enkele maanden later werd het Ontwikkelteam samengesteld. In mei 2004 kreeg dit team opdracht om voorstellen te doen die een vernieuwing op gang konden brengen. Het Ontwikkelteam heeft aan alle medewerkers van Gemeente Breda verzocht om individueel of in collectieve vorm hun visie op de organisatie te geven en daarbij een lijst van

vijf knelpunten te maken. Op basis van de reacties heeft het Ontwikkelteam een rapport gemaakt met voorstellen voor een andere inrichting van de organisatie.

Op 30 november 2004 werd een bijeenkomst georganiseerd voor alle medewerkers van Gemeente Breda. De gemeentesecretaris hield toen een toespraak, waarin hij de reorganisatie aankondigde. Hierbij werd het rapport gepresenteerd, dat het Ontwikkelteam had opgesteld. De nieuwe organisatie was nog een globaal plan, waarvan de invulling nog onzeker was. Slechts enkele onderdelen waren concreet, waaronder de concentratie van de middelenfuncties, de oprichting van een Shared Service Center (SSC). Een ander concreet aspect was de oprichting van de Directieraad, voorlopig nog de Directieraad in oprichting, dat al gauw de naam DRio kreeg. Zodra de nieuwe organisatie een feit zou zijn, zou het oude Algemeen Management Team worden opgeheven en een definitieve Directieraad worden. Van 1 december 2004 tot 1 maart 2006 hebben Algemeen Management Team en de Directieraad i.o. naast elkaar bestaan en waren enkele mensen lid van beide clubs. Per 1 maart 2006 is het Algemeen Management Team opgeheven en is de definitieve Directieraad vastgesteld.

De gemeentesecretaris Ouwerkerk blikt nog even terug naar de vorige reorganisatie:

“In 1994, 10 jaar geleden is ook een grote reorganisatie doorgevoerd bij de Gemeente Breda. Dat was nodig omdat de organisatie uit heel veel onderdelen bestond en de activiteiten versnipperd werden uitgevoerd. Enorm veel overleg was nodig om van enige afstemming te spreken. Het ging ten koste van de kwaliteit en de samenleving vroeg om betere producten en ook om meer samenhang. Er moest een andere organisatie komen. We gingen naar vijf herkenbare en beheersbare diensten. Elke dienst zorgde voor een aantal producten; voor beleidsadvisering en voor dienstverlening. Het AMT met daarin de algemeen directeuren onder leiding van de gemeentesecretaris moest zorgen voor de afstemming. Zij vormen ook de schakel tussen de politiek en de ambtelijke organisatie. De diensten zijn in 10 jaar gegroeid, zelfstandiger geworden en veranderd van samenstelling. De producten worden met groter zorg en ijver afgeleverd en de dienstverlening is in de meeste gevallen optimaal. Niet voor niets spreken we binnen de gemeente steeds over de 80% die heel goed gaat. Het antwoord op de ontwikkelingen en behoeften van 10 jaar geleden heeft beslist een goed rendement gebracht. De grote, zelfstandige diensten hebben echter ook nadelen meegebracht die we als AMT niet hebben weten te voorkomen. Zo is de eenheid van ons optreden versnipperd, is de samenhang in beleid en uitvoering onvoldoende en er is ook geen sprake meer van duidelijke leiding. Met andere woorden: knelpunten als verkokering, gebrek aan samenwerking en gebrek aan sturing zijn ook saldo's van 10 jaar werken en aanpassen. Ondanks de goede rendementen is het dienstenmodel nu uitgewerkt.”

(Toespraak Ouwerkerk, 30 november 2004).

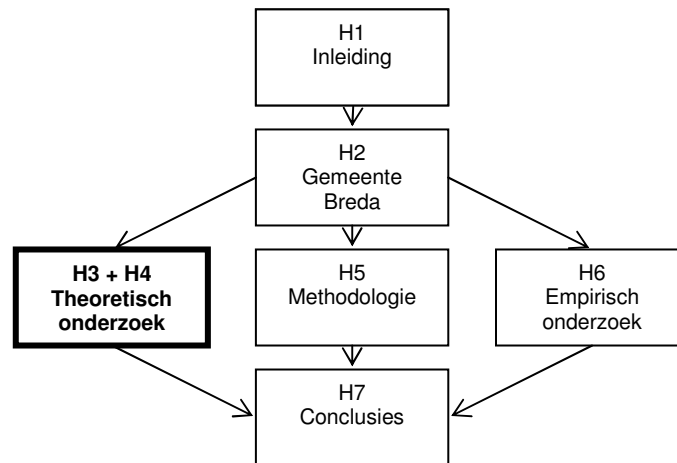
Volgens de plaatsvervangend algemeen directeur SAW is de cultuurverandering bij de vorige reorganisatie niet goed gelukt. De leidinggevendenden van begin jaren '90 waren allemaal vakmensen, die inhoudelijk heel sterk waren. Echter, het managen van een onderdeel is volgens Meeuws een vaardigheid op zich, die niet alle leidinggevendenden bezaten. Bij de vorige reorganisatie was de leiding daar in onvoldoende mate op getraind. Daarnaast denkt

hij dat ze, door de problemen die ze hadden met de invoer van het nieuwe automatiseringssysteem, verzuimd hebben om er aandacht voor te blijven houden. Er was wel een besef dat men het werk anders moest gaan doen, maar door aandacht voor andere zaken, schoof het 'sturen op de andere elementen' een beetje naar de achtergrond.

Zoals in de inleiding ook al genoemd is, zijn er nu dezelfde knelpunten als in de jaren '90, verbonden aan verkokering en te weinig samenhang. Wederom wordt een structuurverandering in gang gezet als reactie op de problemen. Destijds werd opgemerkt dat een verandering in de cultuur nodig was. Ook nu wordt door het Ontwikkelteam gerapporteerd dat een cultuurverandering nodig is en dat niet alles opgelost wordt door een structuurverandering. Tot op heden is er nog erg weinig gedaan om een cultuurverandering te bewerkstelligen, behalve het melden dat een cultuurverandering nodig is.

Hoofdstuk 3 Samenwerken

“We hebben niks voor elkaar over. Ik weet wel waar dat aan ligt, wij zijn enorm prestatiegericht en we moeten onze doelen halen en op het moment dat we denken dat het moeilijk gaat worden, dan sluiten we onze rijen.”



“Op uitvoerend niveau, als je het daar op houdt, dan verloopt het allemaal soepel en weet je elkaar te vinden.”

Argyle (1991) is van mening dat samenwerken niet alleen belangrijk is in het dagelijkse leven, maar zelfs *“the central to human existence”* (p. 3). Zonder samenwerking kan de mens niet overleven. In dit hoofdstuk wordt bekeken wat samenwerking is en welke samenwerking van belang is in het kader van dit onderzoek.

3.1 Invalshoeken voor onderzoek naar samenwerken

Samenwerken kan op verschillende manieren verklaard worden. Hieronder worden kort drie invalshoeken beschreven (Chen et al, 1998).

1. Benadering vanuit psychologie

Vanuit de psychologie heerst de overtuiging dat gedrag wordt gemotiveerd vanuit interne behoeften en geleerd via gerelateerde bevestigingen. Samenwerking wordt dan vaak uitgelegd als resultaat van calculatie van beloning en inspanning. Wat moet iemand ervoor doen en wat krijgt hij of zij ervoor terug (Argyle, 1991, Chen et al, 1998)?

2. Benadering vanuit sociale relaties

Tjosvold (1988a, 1988b, 1998a) onderscheidt coöperatieve en competitieve situaties, afhankelijk van hoe de doelen van mensen met elkaar gerelateerd zijn. Leden van een groep werken samen als ze menen dat het behalen van de groepsdoelen positief werkt voor het behalen van hun eigen doelen. Als men de doelen positief gerelateerd ziet, leidt dit tot positief

interactief gedrag. Samenwerking is hier gedefinieerd in termen van werkelijke of ervaren doelinterdependentie (Chen et al, 1998, Tjosvold, 1998a).

3. Benadering vanuit sociaal gedrag

Argyle (1991) meent dat samenwerking een onderdeel is van sociaal gedrag. Veel onderdelen van sociaal gedrag zijn letterlijk onmogelijk 'in je eentje', want het is gerelateerd aan sociale relaties. Veel sociaal gedrag vereist minimaal twee personen, een zender en een ontvanger. De beloning kan daarmee ook iets anders zijn dan het behalen van een gezamenlijk doel, zoals het gezamenlijke plezier van samenwerken. Chen et al (1998, p. 287) noemen een definitie van samenwerking die hier op aansluit: "*functional system of activities of two or more persons*". Dit is een breed concept en omvat bijna alle functies van een organisatie. De theorie omvat individuele motieven en collectieve bedoelingen: beide zijn essentiële factoren voor continuering van samenwerking.

Smith et al (1995) gebruiken een andere indeling, maar deze vertoont veel gelijkenis met het bovenstaande. Zij geven aan dat meestal meerdere theorieën nodig zijn om samenwerking in een bepaalde situatie of organisatie te verklaren. In dit onderzoek zal de benadering vanuit sociaal gedrag worden gebruikt, omdat dit het meest aansluit bij de onderzoeksvraag.

3.2 Waarom werkt men samen?

Men kan verschillende soorten gedrag vertonen. Dit gedrag kan coöperatief, competitief, individualistisch en altruïstisch zijn (Argyle, 1991). Samenwerken is coöperatief gedrag. Waarom vertoont men dit gedrag, waarom wil men samenwerken? Argyle (1991, p. 5 en 16) bekijkt het begrip samenwerking breder dan alleen werk. Volgens hem wil een mens samenwerken met een ander om drie redenen.

- Materiële doelen behalen: er zijn doelen, die men niet alleen kan bereiken zoals huis bouwen, voedsel bereiden, omgaan met vijanden. Dit geldt van oudsher.
- Gemeenschapsrelaties: liefde en vriendschap liggen hieraan ten grondslag. Er zijn sociale basisrelaties nodig in het leven: moeder-kind, leider-volgers, levenspartners, collega's, burens, vrienden. De relaties zijn gevolg van aangeboren motivatiesystemen van de mens. Deze samenwerking wordt beloond met voldoening en plezier.
- Coördinatie van gezamenlijke activiteiten: bij elke sociale interactie en communicatie is een minimum niveau van coördinatie nodig. Het is noodzakelijk aan bepaalde spelregels te houden. Lukt dit niet, dan is er sprake van een gebrek aan sociale vaardigheden. Sociale basisvaardigheden en de fysieke benodigdheden zijn aangeboren, maar de vaardigheden voor samenwerking moeten aangeleerd worden.

Wanneer we ons beperken tot de werkorganisatie, gelden voor medewerkers in principe dezelfde redenen om tot samenwerking te komen, dus ook: behalen van doelen, sociale relaties en coördinatie. Voor de organisatie zelf is samenwerking van belang om de volgende redenen (Argyle, 1991, p. 125).

- Taken kunnen te groot zijn om door één persoon gedaan te worden.
- Taken kunnen te complex zijn zodat ze een verdeling van het werk vereisen vanwege de verschillende benodigde specialismen.
- Medewerkers leren van elkaar wanneer zij samenwerken en dat verhoogt de kwaliteit van het personeel.
- Het levert sociale voldoening bij medewerkers, meer arbeidstevredenheid en commitment.
- Er ontstaat een goede buffer om stresssituaties op te vangen.

Deze redenen zijn ook bij andere schrijvers terug te vinden (Smith et al, 1995, Organ en Moorman, 1993, Tjosvold, 1988a, Sanders en Van Duijn, 2001). Samenwerking leidt tot een betere coördinatie, dat wil zeggen een betere combinatie van de verschillende delen van een organisatie om te komen tot een effectief of harmonieus resultaat. Dit zou moeten leiden tot een betere prestatie van de organisatie (Smith et al, 1995). De kwaliteit van het werk wordt hoger (Organ en Moorman, 1993) en de productiviteit wordt hoger, omdat er beter gebruik wordt gemaakt van de capaciteiten (Tjosfold, 1988a). Er is ook een wederkerige relatie tussen de gevolgen en samenwerken. Samenwerken leidt tot meer tevredenheid (Argyle, 1991), maar als werknemers tevreden zijn, zijn ze meer bereid tot vrijwillige samenwerking in het belang van de organisatie (Chien, 2004). De redenen voor samenwerking zijn met elkaar verbonden. Als samenwerking tot meer tevredenheid, commitment en een stressbuffer leidt bij werknemers, hebben niet alleen zij daar baat bij, maar ook de organisatie (Argyle, 1991). Het personeel vormt dan een stabielere factor in de organisatie wat ook ten goede komt bij taken, waarvoor bij geen samenwerking vereist is. Goede samenwerking heeft een synergetisch effect.

3.3 Aspecten van Samenwerken

3.3.1 Samenwerken op macro-, meso- en microniveau

Samenwerken kan op verschillende niveau's voorkomen. Binnen een organisatie komt samenwerking voor, maar ook twee organisaties kunnen met elkaar samenwerken. Samenwerking kan daarom geanalyseerd worden op macro-, meso-, en microniveau (Smith et al, 1995, Chen et al, 1998).

- Macroniveau: Samenwerking tussen organisaties, die ook los van elkaar kunnen functioneren (Smith et al, 1995, Tjosfold, 1988a, Menon et al, 1997),
- Mesoniveau: Samenwerking tussen onderdelen van een organisatie (Lindenberg, 2000, Smith et al, 1995)
- Microniveau: Samenwerking tussen individuen (Smith et al, 1995, Scot et al, 2003, Sanders en Van Duijn, 2001, Spagnolo, 1999)

De niveau's zijn niet zo strikt gescheiden als het lijkt. Er kan namelijk samenwerking plaatsvinden tussen twee individuen van twee verschillende organisaties. Spreekt men dan

van macro- of microniveau? Volgens Smith et al (1995, p. 11) betreft samenwerking op welk niveau dan ook, uiteindelijk altijd samenwerking tussen individuen. Dus ook samenwerking op macroniveau kan op microniveau onderzocht worden.

In dit onderzoek wordt de samenwerking binnen vakdirectie Sociale Zaken bekeken, waarbij de focus ligt op samenwerking tussen individuen. Ondanks dat gezocht wordt naar gemeenschappelijkheden, is er sprake van samenwerking op microniveau.

3.3.2 *Informeel en formeel samenwerken*

Regelmatig wordt in de krant gepubliceerd dat twee organisatie gaan samenwerken. Hier zijn onderhandelingen aan vooraf gegaan en er ligt een contract ten grondslag. Dergelijke samenwerking is formeel vastgelegd. Daarentegen bestaat ook samenwerking, die spontaan ontstaat op de werkvloer, tijdens een beurs of werkoverleg. Dit is informele samenwerking. Er is ook samenwerking tussen medewerkers van een organisatie, die niet via contracten is geregeld, maar wel onder bepaalde supervisie valt. Is dit nu informeel of formeel? Smith et al (1995, p. 10) maken het volgende onderscheid.

Formeel: Er zijn afspraken over het doel van de samenwerking, al dan niet schriftelijk vastgelegd. Er moet verantwoording afgelegd worden over de samenwerking en het resultaat ervan. Er kan een beloning gekoppeld zijn aan het resultaat van de samenwerking.

Informeel: De samenwerking komt vrijwillig tot stand, zonder tussenkomst van een meerdere. Er is wel een doel, maar dat is door de medewerkers zelf bepaald en dit kan wijzigen gedurende de samenwerking. De samenwerking is flexibel en gebaseerd op gedragsnormen en vertrouwen. Verder is er ook sprake van beïnvloeding van gedrag binnen de samenwerking.

Volgens Argyle (1991) gaat het bij informele samenwerking vooral om informeren, discussiëren, onderhandelen, adviseren. Het gebeurt gedurende de werkdag, tijdens een praatje, al dan niet onder werktijd. Smith et al (1995) wijzen erop wanneer aan informele samenwerking een beloning toegekend wordt door een leidinggevende de samenwerking een formele status krijgt. Bij informele samenwerking is vertrouwen een belangrijke factor. Bij formele samenwerking hoeft vertrouwen totaal niet van belang te zijn en kan er zelfs sprake zijn van legitiem wantrouwen (Lindenberg, 2000). In dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar de informele samenwerking tussen medewerkers binnen de vakdirectie Sociale Zaken.

3.3.3 *Horizontale en verticale samenwerking*

De samenwerking kan verschillen door de wijze waarop verschillende partijen met elkaar verbonden zijn (Smith et al, 1995, p. 10). Dit kan zowel horizontaal als verticaal zijn.

Horizontaal: De samenwerking vindt plaats tussen partijen die gelijk zijn in de hiërarchie van een organisatie (Smith et al, 1995). Er is sprake van een bepaalde wederkerigheid (Argyle, 1991).

Verticaal: Dit is samenwerking tussen partijen die op verschillende niveau's van de hiërarchie van de organisatie werken. Dus tussen een leidinggevende en een ondergeschikte (Smith et al, 1995). Vaak is deze samenwerking meer duidelijk en direct (Smith et al, 1995). Argyle (1991) noemt deze relaties supervisie-relaties. De ene persoon maakt geen deel uit van de taakuitvoering, maar moet ervoor zorgen dat de ander het goed doet of kan doen. Dus enerzijds de randvoorwaarden scheppen dat het werk gedaan kan worden en anderzijds de controle uitoefenen dat het werk goed gedaan wordt.

Zowel horizontale als verticale samenwerking wordt onder de loep genomen in dit onderzoek.

3.4 Definitie samenwerken

De samenwerking die in dit onderzoek centraal staat, wordt op microniveau onderzocht. Het gaat om informele samenwerking en vindt plaats in horizontale en verticale richting. Informele samenwerking op microniveau, over welke samenwerking hebben we het dan? Het betreft de samenwerking tussen individuen van verschillende afdelingen, waarbij gezamenlijk belang gediend wordt. Er wordt verwacht dat werknemers hun individuele belangen afstemmen op het gemeenschappelijke belang en om dat te bereiken moeten zij hun werkzaamheden coördineren en elkaar informeren en controleren, zonder dat ze formeel gezag over elkaar hebben (Sanders en Van Duijn, 2001, Tjosvold, 1988a). Informele, verticale samenwerking op microniveau betreft de samenwerking tussen individuen op verschillend hiërarchisch niveau: hoger kader, middenkader of werkvloer. Hierbij is ook sprake van coördinatie van de werkzaamheden, maar er is ook sprake van formeel gezag van de één over de ander. Toch kan deze samenwerking voldoen aan de criteria van de informele samenwerking, met name omdat er geen belonings- of prestatiecriteria aan ten grondslag liggen. Bij deze samenwerking is het dan van belang dat men gelijkwaardig met elkaar omgaat, afgestemd op het gemeenschappelijke belang. In het volgende kader staan twee voorbeelden van vrijwillige informele samenwerking: horizontaal en verticaal.

Horizontaal

Een medewerker van de afdeling GKB heeft informatie over de schuldenpositie van een klant. Een medewerker van Uitkeringen Noord beoordeelt een aanvraag voor bijzondere bijstand voor een klant op minimumniveau. Een kort telefonisch overleg kan ervoor zorgen dat de GKB-medewerker een korte rapportage schrijft waardoor de medewerker Uitkeringen Noord zijn besluit goed kan onderbouwen en sneller klaar is, waarbij de klant gebaat is.

Verticaal

Een uitvoerende medewerker constateert een probleem bij een nieuwe procedure. Spoedbetalingen aan klanten zijn niet te scheiden van reguliere betalingen. Hij neemt het initiatief voor een kort overleg met zijn leidinggevende. Hierbij wordt bekeken hoe het probleem het beste en zo snel mogelijk opgelost kan worden. De leidinggevende communiceert de oplossing met de overige medewerkers.

De definitie van samenwerken volgens Argyle (1991, p. 4) is een gecoördineerde manier van omgaan met elkaar in werk, vrije tijd of in sociale relaties, om gezamenlijke doelen na te streven, om het plezier te beleven van gezamenlijke activiteit of om de relatie te bevorderen. Volgens hem heeft dit gedrag de volgende kenmerken (Argyle, 1991, p. 125):

- geven (wederzijdse) hulp;
- verdelen van het werk;

Maar er is ook sprake van:

- persoonlijke aantrekkingskracht;
- verbondenheid met groep of werk;
- interne motivatie.

Voor dit onderzoek heb ik me beperkt tot de samenwerking binnen werksfeer, met interactief gedrag als uitgangspunt, zoals Argyle dat gebruikt. De definitie van Tjosvold (1988b) sluit hierbij aan. Hij definieert samenwerken als interactief gedrag dat de volgende kenmerken vertoont:

- uitwisselen en combineren van informatie, ideeën en andere bronnen met elkaar;
- geven van assistentie aan elkaar;
- constructief bespreken van problemen en conflicten met elkaar;
- ondersteunen en aanmoedigen van elkaar.

Bij informeel samenwerken is de factor 'vrijwillig' belangrijk. De medewerker is vrijwillig bereid om informatie uit te wisselen en dergelijke. Als men het heeft over vrijwillig gedrag in het belang van de organisatie, komt men op het gebied van organizational citizenship behaviour (OCB). Organ en Moorman (1993, p. 6) beschrijven OCB als een bijdrage aan het resultaat van de organisatie, die niet tot de formele taakuitoefening behoort en waar geen beloning tegenover staat. Dit heeft overeenkomsten met coöperatief interactief gedrag. Beiden benadrukken 'willful behaviour', dat ze vrijwillig vertonen met de vrijheid van het niveau en de frequentie van dit gedrag. OCB gaat ook over niet-interactief gedrag, terwijl in dit onderzoek alleen gekeken wordt naar interactief gedrag. In dit onderzoek is de 'extra-rol' van belang, namelijk het spontane, vrijwillige gedrag, dat formeel niet vertoond hoeft te worden (Chen et al, 1998, Connely en Kelloway, 2003, Kidwell et al, 1997). Facetten van OCB zijn (Kidwell et al, 1997, p. 776, Chien, 2004):

- altruïsme: het helpen van een ander;
- hoffelijkheid: informeren van een ander;
- burgerlijke deugd: helpen bij besturen van de organisatie;
- sportiviteit: niet klagen over kleinigheden;
- zorgvuldigheid: meer doen dan de functieomschrijving vereist.

OCB kan gericht zijn op het organisatiebelang, maar ook op het belang van een individu (Kidwell et al, 1997), bijvoorbeeld om een individu iets te leren. Uiteindelijk is dit vaak ook in het belang van de organisatie. Het vrijwillige karakter van dit coöperatief gedrag, gericht op het individu kan aangemerkt worden als solidair gedrag.

Solidair gedrag is volgens Lindenberg (2000, p. 24) gedrag met de volgende kenmerken:

- bijdragen aan gemeenschappelijk belang, ook als de mogelijkheid tot 'freeriding' bestaat;
- helpen van anderen, ook als anderen het zouden kunnen doen;
- weerstaan van de verleiding om anderen het meeste werk te laten verrichten;
- eerlijk delen van kosten en baten en niet zelf de baten nemen en anderen voor de kosten op laten draaien;
- herstellen van fouten en vergissingen wanneer zaken onbedoeld mis zijn gelopen.

Uit de kenmerken van samenwerking, OCB en solidariteit is een definitie voortgekomen die de samenwerking beschrijft die tussen de individuen van verschillende afdelingen van vakdirectie Sociale Zaken gewenst is. In onderstaand kader staat deze definitie.

Samenwerking: vrijwillig informeel interactief gedrag waarbij sprake is van informeren, assisteren en oplossen met het oog op het algemeen belang.

Een verdere uitdieping van termen informeren, assisteren en oplossen staat in het volgende kader.

Informeren

Uitwisselen en combineren van informatie, ideeën en andere bronnen met elkaar.

Assisteren

Helpen en ondersteunen van anderen, gevraagd en ongevraagd, ook als anderen het kunnen doen

Oplossen

Constructief bespreken van problemen en conflicten met elkaar, niet klagen over triviale zaken, fouten herstellen en problemen, die niet direct jouw probleem zijn, aanpakken.

Hierbij gaat het om informeren, assisteren en oplossen, dat niet direct noodzakelijk is of in de taakomschrijving beschreven staat, maar wel bijdraagt aan het gezamenlijke belang en vrijwillig wordt vertoond. Deze definitie is het uitgangspunt in dit onderzoek.

3.5 Waardoor wordt de mate van informele samenwerking beïnvloed?

In dit onderzoek staat de informele samenwerking tussen collega's van verschillende afdelingen centraal. Tussen sommige collega's wordt meer samengewerkt dan tussen anderen. Als men puur naar eigen belang kijkt binnen het werk, is het wellicht juist niet

logisch om informeel samen te werken, omdat het tijd en energie kost. Echter, om een beter resultaat en hogere kwaliteit van werk te krijgen, is informele samenwerking van groot belang. Daarnaast geldt dat wanneer iemand bereid is om ander te helpen, de ander waarschijnlijk de volgende keer ook bereid is om te helpen. Welke factoren beïnvloeden de mate van informele samenwerking tussen de individuen van de verschillende afdelingen?

Chen et al (1998, p. 288) hebben uit de literatuur over samenwerking zes factoren gedestilleerd die van belang zijn bij samenwerking. Deze factoren zijn afzonderlijk ook terug te vinden bij andere auteurs (Tjosvold, 1988b, 1988a, Sanders en Van Duijn, 2001, Spagnolo, 1999). De wijze waarop deze factoren zijn ingevuld binnen een organisatie bepalen de mate van samenwerking tussen individuen. De factoren worden met een korte beschrijving genoemd in het volgende kader.

Doelinterdependentie

Samenwerken veronderstelt de acceptatie van een gezamenlijk doel van een groep individuen (Chen et al, 1998). Op welke manier zijn de doelen van de verschillende individuen afhankelijk van elkaar? Als ze negatief gerelateerd zijn, wil dit zeggen dat wanneer één persoon zijn doel bereikt, de ander dat niet zal doen. Bij positieve relatie zal het bereiken van het doel van de ene persoon tot gevolg hebben dat een ander zijn doel ook bereikt. Een positieve relatie beïnvloedt de samenwerking positief. Hierbij gaat het vooral om de perceptie van werknemers ten aanzien van het gezamenlijke doel (Tjosvold, 1988b, 1998a, Chen et al, 1998).

Beloningssysteem

Een eerlijke verdeling van beloningen speelt een belangrijke rol in organisaties. Werknemers willen vaak een beloning naar proportie van de individuele bijdrage. Al heeft iedereen binnen een samenwerkingsgroep zijn best gedaan, als de één meer energie ingestoken heeft binnen de groep, wil hij hiervoor het liefst ook het best beloond worden (Chen et al, 1998).

Accountability

Dit is de mate waarin de bijdrage van een individu aan de groep identificeerbaar is. Dit heeft een positief effect op de samenwerking en reduceert 'freeriding'. Het uitgangspunt hierbij is dat men verantwoordelijk is voor zijn eigen gedrag en niet voor dat van een ander. Men wil daarom ook dat te herleiden is wie wat gedaan heeft (Chen et al, 1998).

Groepscohesie

Het lidmaatschap van een groep kan leiden tot een solide basis voor samenwerking (Chen et al, 1998). De sociale cohesie binnen een organisatie is een voorwaarde voor de bereidheid om in elkaar te investeren. Het is ook van belang voor het ontstaan van normen en de controle op het naleven van deze normen tegen verschillende vormen van opportunistisch gedrag en dus van belang voor de bereidheid tot samenwerking (Sanders en Van Duijn, 2001).

Vertrouwen

Dit is het individuele vertrouwen in de goodwill van anderen in een relatie en de verwachting dat de andere persoon wederkerig samenwerkt (Chen et al, 1998). Het vertrouwen dat een ander ook solidair gedrag vertoont, heeft een positief effect om zelf solidair gedrag te vertonen (Spagnolo, 1999, Tjosvold, 1988a). Dit vertrouwen is essentieel voor de duurzaamheid van de relatie in de samenwerking (Sanders en Van Duijn, 2001).

Informele communicatie

De wijze van communicatie heeft invloed op samenwerking (Chen et al, 1998). Vooral informele contacten hebben een positieve invloed op samenwerken (Spagnolo, 1999, Sanders en Van Duijn, 2001). Hoe intensiever en frequenter de contacten, des te beter de samenwerking verloopt (Sanders en Van Duijn, 2001). Dit kan zijn face-to-face, elektronisch, schriftelijk of telefonisch (Chen et al, 1998).

De eerste drie factoren, doelinterdependentie, beloningsstructuur en accountability zijn met name van belang bij formele samenwerking en niet bij informele samenwerking. De beloningsstructuur is per definitie verbonden aan formele samenwerking. Indien een beloning wordt gekoppeld aan informele samenwerking, krijgt de samenwerking een formele status. Accountability is bij informele samenwerking minder van belang dan formele samenwerking omdat er geen verantwoording afgelegd hoeft te worden. Het is niet van belang wie hoeveel heeft gedaan. Het is wel van belang dat er evenwicht is tussen twee medewerkers, maar dat heeft betrekking op het onderlinge vertrouwen. Doelinterdependentie kan zowel op informele samenwerking als op formele samenwerking betrekking hebben. In de praktijk betreft het zelden informele samenwerking. Vaak kan men zijn eigen doel behalen zonder de medewerking van een ander. Als samenwerking wel vereist is om een eigen doel te behalen, worden de acties vaak in procedures vastgelegd en daarmee geformaliseerd. Daarnaast heeft Tjosfold (1998a) in zijn onderzoek geconcludeerd dat binnen overheidsorganisaties de relatie tussen doelinterdependentie en samenwerking zeer beperkt is.

Groepscohesie, vertrouwen en informele communicatie zijn drie aspecten die betrekking hebben op zowel informele als formele samenwerking. Het zijn ook drie factoren die nauw met elkaar samenhangen. Zowel vertrouwen als informele communicatie versterkt de groepscohesie (Sanders en Van Duijn, 2001, Spagnolo, 1999, Kidwell et al, 1997), maar andersom vergroot de groepscohesie het vertrouwen en de mate van informele communicatie (Kidwell et al, 1997). Zo wederkerig is ook de relatie tussen vertrouwen en informele communicatie (Sanders en Van Duijn, 2001). Het hangt allemaal nauw samen.

Veel schrijvers zijn het er over eens dat groepscohesie van groot belang is voor samenwerking (Chen, 1996, Sanders en Van Duijn, 2001, Kidwell et al, 1997, Spagnolo, 1999, Smith et al, 1995, Sanders en Van Duijn, 2001) en sommige menen dat groepscohesie zelfs noodzakelijk is voor samenwerking, want men moet bereid zijn om in elkaar te investeren, zonder daar direct iets voor terug te krijgen (Sanders en Van Duijn, 2001, Chen, 1996). Niet iedereen spreekt over groepscohesie: Men noemt ook groepsidentiteit (Chen et al, 1998, Chen, 1996), bonding (Soeters, 2004) of sociaal kapitaal (Spagnolo, 1999). De

sterkte van een verbondenheid van een groep wordt daarmee vanuit verschillende hoeken bekeken, maar ze hebben betrekking op hetzelfde: de relatie tussen de groepsleden.

Dit lidmaatschap levert een groep werknemers vaak het vermogen om het individuele gedrag te disciplineren (Spagnolo, 1999). Als de groepscohesie sterk is, bepaalt de norm in sterke mate het gedrag, wat zowel positief als negatief voor een organisatie kan zijn (Sanders en Van Duijn, 2001). Het is ook van belang voor de controle op het naleven van ontstane normen tegen verschillende vormen van opportunistisch gedrag en dus van belang voor de bereidheid tot samenwerking (Sanders en Van Duijn, 2001, Chen, 1996). Binnen een hechte groep kunnen de individuele werknemers vaak goed samenwerken. Indien een werknemer hiervan afwijkt, zullen de overige werknemers proberen zijn gedrag dusdanig te beïnvloeden dat hij weer wel tot samenwerking bereid is. Echter, sociale cohesie binnen groepen van een arbeidsorganisatie betekent niet automatisch dat er ook sprake is van sociale cohesie voor de totale organisatie (Sanders en Van Duijn, 2001).

Gelet op de grootte van Sociale Zaken is het waarschijnlijk utopisch om een goede groepscohesie te wensen voor de gehele vakdirectie. Een groepscohesie per afdeling is wel haalbaar, maar is dat wel hetgeen dat nagestreefd moet worden? Een belangrijk probleem bij sociale cohesie is namelijk dat een grote cohesie *binnen* een afdeling vaak leidt tot lage cohesie *tussen* afdelingen (Soeters, 2004). Soeters (2004) en Granovetter (1983) spreken in de termen van 'bonding', de cohesie *binnen* een afdeling en 'bridging', de cohesie *tussen* afdelingen. Hoe sterker het één, hoe zwakker vaak het andere. Gelet op de gewenste samenwerking binnen Gemeente Breda is 'bridging' juist wat men wil bereiken. Hoe beter de 'bridging' tussen afdelingen, hoe beter de samenwerking tussen deze afdelingen. Een groep kan gevormd worden basis van fysieke nabijheid, dezelfde werkzaamheden, gelijke etnische achtergrond, gelijk hiërarchisch niveau (Schein, 1985). Als een groep eenmaal een geschiedenis verkrijgt, dan verkrijgt het ook een cultuur en een identiteit, die men tijdens conflicten met andere groepen wilt vasthouden. Een manier is vergelijking van de groepen. Dit leidt tot zoeken van contrast, competitie of conflicten om de eigen groepscultuur te versterken (Schein, 1985). Een sterke groepscohesie kan ook leiden tot het verbergen van fouten binnen een afdeling (Soeters, 2004). Daarnaast speelt dat nieuwe medewerkers soms moeilijker worden opgenomen in de groep. Dit zijn allemaal zaken waar juist niet naar gestreefd wordt. Het zijn de kenmerken van 'bonding'. Geen 'bonding' is niet goed maar veel 'bonding' is ook niet hetgeen gezocht moet worden. Medewerkers zouden in staat moeten zijn met collega's binnen én buiten hun eigen afdeling verbondenheid te realiseren om tot samenwerking te komen, met andere woorden 'bonding' en 'bridging' moeten hier geen tegengestelden van elkaar te zijn. Gelet op de indeling en grootte van Sociale Zaken, kan men stellen dat de verschillende afdelingen groepen vormen. De meeste medewerkers van een afdeling zitten bij elkaar in de buurt en worden door één hoofd aangestuurd. Als de gemeente streeft naar bridging, dan zoekt men niet naar groepscohesie van Sociale Zaken, maar er moet wel een dusdanige relatie zijn tussen de werknemers van verschillende afdelingen, dat zij elkaar opzoeken om samen te werken.

Spagnolo (1999) spreekt in plaats van sociale cohesie over sociale relaties, waarbij individuen niet direct tot dezelfde groep hoeven te behoren. Hij beschrijft sociale relaties als contacten tussen werknemers, die niet strikt verbonden zijn aan de inhoud van het werk. Spagnolo (1999) meent dat deze sociale relaties noodzakelijk zijn voor samenwerking tussen leden van verschillende afdelingen. Hiermee komen we meer op het gebied van informele communicatie, want informele communicatie is het belangrijkste aspect bij groepscohesie en bij sociale relaties (Kidwell et al, 1997). Uit diverse onderzoeken is gebleken dat wanneer mensen met elkaar communiceren, zonder dat dit direct met het werk te maken heeft, heeft dit positieve invloed op betrokkenheid met de organisatie en samenwerken op het werk (Spagnolo, 1999, Sanders en Van Duijn, 2001). Mensen worden verbonden via sociale relaties en dit lijkt hen te helpen bij samenwerken. Door de mogelijkheden van informele communicatie leren medewerkers elkaar beter kennen. Hoe intensiever en frequenter de contacten, des te beter de samenwerking verloopt (Sanders en Van Duijn, 2001). Dit kan zijn face-to-face, elektronisch, schriftelijk of telefonisch (Chen et al, 1998, Chen, 1996).

Spagnolo (1999) en Smith et al (1995) menen dat vertrouwen altijd noodzakelijk is om tot samenwerking te komen. Spagnolo (1999) stelt dat groepscohesie belangrijk is, maar bij afwezigheid daarvan leidt vertrouwen toch tot samenwerking. Van Muijen et al (1997) zijn ook van mening dat vertrouwen erg belangrijk is bij samenwerken tussen collega's. Zij stellen ook dat wanneer er sprake is van wantrouwen, dat dit negatieve gevolgen heeft voor het functioneren van de organisatie. Wat is dan dit vertrouwen? Het 'belief' in de ander het goede doet, ook in voor jouw belang (Smith et al, 1995), het individuele vertrouwen in de goodwill van anderen in een relatie en de verwachting dat de andere persoon wederkerig samenwerkt (Chen et al, 1998).

Zoals eerder gesteld moet groepscohesie niet nagestreefd worden, maar wel vertrouwen tussen collega's omdat dit ook leidt tot samenwerking. Toch is er een relatie tussen sociale relaties en vertrouwen. De sociale relaties zijn nodig om het vertrouwen op te bouwen tussen collega's (Spagnolo, 1999). Dit vertrouwen is essentieel voor de duurzaamheid van de relatie in de samenwerking (Sanders en Van Duijn, 2001). Het kan ook andersom gelden: wanneer het vertrouwen ontbreekt en men dus een bepaald gedrag verwacht, gaat men zich op die manier gedragen, waardoor de interactie ook is zoals verwacht (Tjosvold, 1988a).

Kortom: groepscohesie en informele communicatie hebben positieve invloed op informele samenwerking. Echter, vertrouwen is onontbeerlijk. Samenwerking is mogelijk zonder groepscohesie of zonder informele communicatie, maar niet zonder vertrouwen. Daarom zal in dit onderzoek het begrip vertrouwen verder uitgediept worden.

3.5.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen is belangrijk voor informele samenwerking tussen collega's van verschillende afdelingen. Hoe meer vertrouwen hoe meer samenwerking tot stand komt. Hoe kan men vertrouwen meten? Daartoe wordt eerst een definitie gevormd van vertrouwen en daarna wordt dit verder uitgewerkt.

Het is mogelijk vertrouwen vanuit een economische hoek te bekijken. Een definitie van vertrouwen kan dan zijn: de overtuiging dat de verleiding op korte termijn, om zich niet aan afspraken te houden, niet zal leiden tot vermindering van zijn betrouwbaarheid (Lindenberg, 2000). Men gaat dan uit van een gecalculeerd vertrouwen, waarbij een afweging wordt gemaakt tussen baten en kosten. Dit is vooral van toepassing bij zakenrelaties of mensen die elkaar niet persoonlijk kennen (McKnight et al, 1998, Lindenberg, 2000). Men spreekt ook van vertrouwen gebaseerd op kennis van de ander. Vertrouwen groeit dan met de mate waarin men iemand kent. Echter, uit onderzoeken is gebleken dat er ook groot vertrouwen kan bestaan tussen mensen die elkaar nauwelijks kennen (McKnight et al, 1998). Bij Sociale Zaken zouden ook collega's met elkaar moeten samenwerken die elkaar persoonlijk niet of nauwelijks kennen. In de literatuur komen vele definities voor. In het volgende kader staan drie volgende definities van vertrouwen, die van toepassing kunnen zijn voor dit onderzoek.

Definities van Vertrouwen

Vertrouwen: de bereidheid van een persoon om zich kwetsbaar op te stellen richting acties van een ander, gebaseerd op de verwachting dat de ander een actie onderneemt, die belangrijk is voor die persoon, ongeacht of hij de mogelijkheid heeft om de ander te controleren (Mayer et al, 1995, p. 712).

Vertrouwen: de bereidheid om van een andere partij afhankelijk te zijn en te geloven in deze partij (McKnight et al, 1998, p. 474).

Vertrouwen: de overtuiging van de goede wil van een ander en de overtuiging dat die ander handelt in jouw belang (Smith et al, 1995, p. 11).

Vertrouwen: de individuele overtuiging van de goodwill van anderen in een relatie en de verwachting dat de andere persoon zich wederkerig gedraagt (Chen et al, 1998, p. 293).

Gelet op de soort samenwerking, is er weinig sprake van afhankelijkheid tussen de collega's. Ze kunnen hun werk ook doen zonder de samenwerking. Daarmee is er ook geen sprake van kwetsbaar opstellen. Echter, door de informele vrijwillige samenwerking, kan ieder zijn werk beter doen. Hierdoor is de derde definitie het meest passend en deze zal ook in dit onderzoek gehanteerd worden.

Vertrouwen: de overtuiging van de goede wil van een ander en de overtuiging dat die ander handelt in jouw belang.

Goede wil zou bijvoorbeeld nader gespecificeerd kunnen worden als klantgericht en resultaatgericht willen zijn. Dat de ander handelt in jouw belang, houdt in dat zijn acties in

ieder geval niet vertragend of belemmerend zijn voor jouw werk en het liefst zelfs bevorderlijk voor het werk. In dit onderzoek wordt vertrouwen gemeten op basis van vier aspecten: de overtuiging dat iemand voorspelbaar, welwillend, competent en eerlijk is (Mayer et al, 1995, McKnight et al, 1998). In het onderstaande kader staan de begrippen verder uitgewerkt.

Voorspelbaar

De mate waarin iemand voorspelbaar is in zijn gedrag en intenties, vermindert dit de onzekerheid van degene die de ander moet vertrouwen. De voorspelbaarheid wordt afgeleid van eerdere acties in andere situaties. 100% zekerheid is niet mogelijk, omdat iemand niet 100% voorspelbaar is in zijn gedrag, maar eerdere ervaringen kunnen wel een goede basis vormen voor de voorspelbaarheid. Uiteraard leidt voorspelbaarheid alleen tot meer vertrouwen, wanneer het gedrag positief is voor degene die moet vertrouwen. Dus als iemand consequent negatief gedrag vertoont, zal dit het vertrouwen juist verminderen (Mayer et al, 1995).

Welwillend

Dit is de mate waarin de iemand bereid is een actie te doen ten gunste van een ander, los van eigenbelang (Mayer et al, 1995). Dus wanneer je aanneemt dat iemand welwillend is, ga je er vanuit dat hij positieve intenties heeft richting jou. Het gaat verder dan alleen bereidheid, het is een vrijwillige bereidheid om goed te doen en niet alleen op verzoek. Dit houdt een bepaalde mate van altruïstisch gedrag in (Mayer et al, 1995).

Competent

De mate dat men er vanuit gaat dat de ander competent is om zijn werk goed te doen, de taak correct uit te voeren. Dit vereist een bepaalde opleiding en/of ervaring en de juiste toepassing van de kennis en ervaring. Als men hulp vraagt aan een collega, gaat men ervan uit dat hij gevraagde beheerst en het goed uitlegt. De aanname dat iemand competent is, is afhankelijk van wat dat men iemand toevertrouwt (Mayer et al, 1995). Iemand kan heel competent zijn in begeleiding naar werk, maar niet in het verstrekken van uitkeringen.

Eerlijkheid

Dit heeft te maken met de moraliteit van de ander. De mate waarin men er vanuit gaat dat een eerlijk persoon zich gedraagt volgens de eigen normen betreffende moraliteit (Mayer et al, 1995). Dit houdt onder andere in, dat wanneer een ander zegt een bepaalde actie zo snel mogelijk te zullen doen, dat hij hierin eerlijk is en het niet op de lange baan schuift. Eerlijkheid is gerelateerd aan positieve verwachtingen, open communicatie, zeggen waar men voor staat en gedrag dat hiermee overeenkomt (Mayer et al, 1995).

De vier aannames van degene die het vertrouwen schenkt worden geacht de componenten te zijn van vertrouwen. Ze kunnen afzonderlijk gemeten worden, maar vormen samen de meting van het begrip vertrouwen (Mayer et al, 1995).

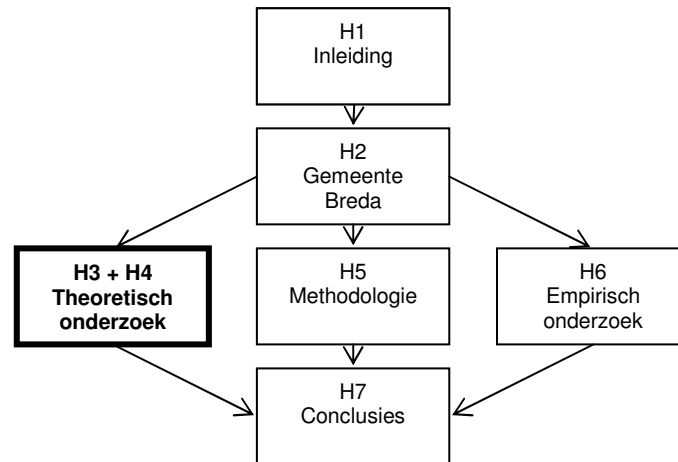
Deze aspecten hangen nauw samen. Als iemand niet aan alle vier de aspecten voldoet, zal een ander hem niet vertrouwen of in ieder geval minder vertrouwen (Mayer et al, 1995). Een voorspelbaar en eerlijk persoon kan niet vertrouwd worden, als hij niet competent is voor een

bepaalde taak. Daarentegen kan een competent persoon niet vertrouwd worden als hij niet welwillend is om de competentie ten gunste van jou te gebruiken. Ook is het vertrouwen minder, als iemand niet voorspelbaar is, dus dat hij de ene keer wel mee wil werken en een andere keer niet.

Het vertrouwen als geheel is van belang voor de mate van samenwerking. Dit is de relatie die in dit onderzoek centraal staat. Het volgende hoofdstuk gaat over cultuur die later gebruikt wordt om de aanwezige relatie tussen vertrouwen en samenwerking te verklaren.

Hoofdstuk 4 Organisatiecultuur

“Wij, als hoofden, zitten al: ‘ja maar’, wij denken gelijk: ‘krijg ik daar wel geld voor of uren. Hoe zit dat dan?’ Wij durven die discussies gewoon niet op tafel te leggen. Dat is dood- en doodzonde. Ik vind het allemaal zonde dat het gebeurt, maar dat geld is toch wel leidend hier.”



“Het zegt wel iets over de cultuur naar mijn idee. Je hebt aan de ene kant verantwoordelijkheden, als leidinggevende, of contactpersoon of wat dan ook, doe er dan in godsnaam ook de bevoegdheden bij. Dan functioneert het gemakkelijker, dan hoef je niet naar een ander om iets te regelen voor hetgeen je verantwoordelijkheid hebt. Onze leidinggevende is wel verantwoordelijk voor onze afdeling, maar heeft nauwelijks bevoegdheden, want hij moet overal toestemming voor vragen. Dat kan volgens mij nooit goed zijn.”

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat samenwerking een vorm van gedrag is met bepaalde kenmerken. Het gedrag van medewerkers binnen een organisatie wordt grotendeels bepaald door de aanwezige organisatiecultuur (Schein, 1985, 1999, Argyle, 1991, Heracleous, 2001). Als het bijvoorbeeld binnen een organisatie ‘zelfstandig problemen oplossen’ hoog in het vaandel staat, dan zal een medewerker een collega niet snel om hulp vragen wanneer hij met een probleem worstelt. Een cultuur begrijpen is moeilijk (Heracleous, 2001) en vele onderzoekers hebben een poging gedaan. Als gevolg daarvan zijn er veel invalshoeken ontstaan en verschillen de onderzoekers van mening over de mate waarin de organisatiecultuur het gedrag van medewerkers beïnvloedt. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de verschillende invalshoeken en daarna wordt de term organisatiecultuur nader bestudeerd.

4.1 Invalshoeken voor onderzoek naar organisatiecultuur

Er is een grote hoeveelheid literatuur over organisatiecultuur verschenen. Door de bomen is het bos amper meer te zien en daarom wordt hier getracht een ordening aan te brengen. Een discussie die veel voorkomt bij het lezen over organisatiecultuur gaat over: een

organisatie *is* een cultuur of een organisatie *heeft* een cultuur (Smircich, 1983, Heracleous, 2001, Hofstede, 1989). Wanneer men meent dat een organisatie een cultuur *heeft*, beschouwt men cultuur als een variabele. Als men meent dat een organisatie een cultuur *is*, dan kan men cultuur als metafoor gebruiken om een organisatie te analyseren of te begrijpen (Smircich, 1983, Morgan, 1997). De ordening die ik gebruik, is gebaseerd op dit onderscheid. Op basis van de tweedeling *is* en *heeft*, maakt Smircich (1983, p. 342) een verdere onderverdeling:

- Organisatie *heeft* een cultuur → Cultuur als variabele
 - Externe variabele
 - Interne variabele
- Organisatie *is* een cultuur → Cultuur als metafoor
 - Cognitieve metafoor
 - Symbolische metafoor
 - Structuur- en psychodynamische metafoor

De eerste twee stromingen behandelen cultuur als een onafhankelijke of afhankelijke, interne danwel externe variabele. De termen worden in onderstaand kader nader toegelicht.

Externe variabele

In deze opvatting wordt cultuur gezien als een relevante factor voor het functioneren van organisaties. Cultuur is een achtergrondvariabele, een variabele die zaken kan verklaren of als een raamwerk dat de ontwikkeling van bekrachtiging van overtuigingen beïnvloedt. Cultuur wordt behandeld als een onafhankelijke variabele. Het is belangrijk voor de organisatie doordat er mensen werken. Men gelooft dat de aanwezigheid van cultuur te achterhalen is via patronen van attitudes en acties van individuele organisatielieden. Een organisatie is altijd ingebed in en een deel van een specifieke maatschappelijke cultuur. De organisatie is dus een deel van de omgeving en ontleent daaraan culturele kenmerken. De omgevingscultuur kan bijvoorbeeld een nationale, politieke of regionale cultuur zijn (Smircich, 1983).

Interne variabele

Cultuur wordt gezien als iets wat de organisatie zelf ontwikkelt. De organisatie produceert goederen en/of diensten en als bijproduct produceert ze ook verschillende culturele artefacten, zoals rituelen, legendes en ceremonies. Cultuur wordt als separaat onderdeel van de organisatie beschouwd, een soort subsysteem, zoals ook structuur en technologie. De totaliteit van subsystemen vormt de organisatie. Men weet dan ook dat de culturele dimensie van een organisatie op een bepaalde manier kan bijdragen tot een balans en effectiviteit binnen een organisatie. Deze invalshoeken beschouwen een organisatie als een organisme dat moet overleven in de omgeving. De overlevingsdrang bepaalt mede het gedrag van medewerkers (Morgan, 1997, Smircich, 1983).

Als cultuur als metafoor wordt gebruikt, wordt een organisatie niet bekeken op basis van economische of materiële termen, maar op basis van haar expressieve en symbolische aspecten. De organisatie is zelf een cultureel fenomeen. Deze invalshoek biedt vooral een interpretatiekader. Cultuur is het centrale kenmerk van sociale processen in organisaties.

Een metafoor biedt een beeld om organisaties te begrijpen (Morgan, 1997). De invalshoek organisatie *heeft* een cultuur leidt vooral tot concrete inzichten. Bij de invalshoek *is* worden deze inzichten betekenisvol met elkaar en de rest van de organisatie in verband gebracht. De cultuurvorming staat centraal in de organisatie (Morgan, 1997, Smircich, 1983). Smircich (1983) deelt deze wijze van cultuurbenadering verder in drie soorten metaforen. Hieronder worden ze in het kader nader toegelicht.

Cognitieve metafoor

Cultuur is een systeem van gezamenlijke kennis of een systeem van kennis en overtuigingen. Het is een uniek systeem om materiële zaken, gebeurtenissen, emoties en gedrag te ontvangen en te organiseren. Cultuur wordt gegenereerd door het menselijke brein, door een samenspel van aantal regels of onbewuste logica. Om de organisatie te begrijpen, moeten de regels achterhaald worden en moet onderzocht worden hoe de leden van de organisatie de wereld zien en beschrijven (Smircich, 1983).

Symbolische metafoor

Cultuur is een systeem van 'shared meaning' Om de organisatie te begrijpen moet men de thema's van de cultuur interpreteren. De veronderstellingen, expliciet of impliciet, openlijk of onzichtbaar toegepast, stimuleren en oriënteren sociale activiteiten. De aanwezige symbolen worden gebruikt om de thematische systemen van de cultuur te begrijpen. De thema's, die via symbolen worden uitgedrukt vormen het hart van de analyse van de organisatiecultuur (Smircich, 1983).

Psychodynamische metafoor

Cultuur is een uiting van het onderbewuste psychologische processen. Organisaties worden beschouwd als projecties van het onderbewustzijn. Ze kunnen worden geanalyseerd op basis van de dynamische wisselwerking tussen de processen die zich onbewust afspelen en de bewuste uitingen (Smircich, 1983).

De grenzen van de invalshoeken zijn niet altijd duidelijk en overlappen elkaar vaak. Welke invalshoek men kiest, is afhankelijk van het doel van het onderzoek, de doelgroep en het onderwerp van onderzoek (Smircich, 1983). Wanneer men de diepgewortelde aspecten van de cultuur op het spoor wil komen, is de metafoorinvalshoek het best te gebruiken (Morgan, 1997). Als de cultuur als metafoor voor de organisatie wordt gebruikt, dan is de werkelijkheid geen harde objectief iets, dat opgedeeld en kwantitatief gemeten kan worden. Het is een sociaal geconstrueerde werkelijkheid, die het best kwalitatief onderzocht kan worden (Heracleous, 2001).

In dit onderzoek wordt uitgegaan dat een organisatie een cultuur *is* en er wordt gekozen voor de cognitieve invalshoek. Men heeft gedeelde kennis over de organisatie, welke regels er impliciet gelden en hoe men zich moet gedragen om zich aan de regels te houden. Toch zal bij nadere bestudering van de resultaten ook de psychodynamische invalshoek worden gebruikt.

4.2 Wat is organisatiecultuur?

Zoals elk mens een eigen karakter en persoonlijkheid heeft, zo heeft dus elke organisatie haar eigen persoonlijkheid, oftewel, cultuur. Deze cultuur geeft een organisatie haar eigen identiteit, maar wat is dan precies die cultuur?

Hofstede (1989) schrijft over de collectieve mentale programmering van mensen die bij dezelfde organisatie werken en uit zich in voor de organisatie specifieke opvattingen en gedragingen. Cameron en Quinn (1999) zijn van mening dat cultuur verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, naar onderliggende veronderstellingen, naar verwachtingen, collectieve geheugens en definities die in de organisatie al aanwezig zijn. Cultuur heeft dan te maken 'met de manier waarop het hier nu eenmaal aan toegaat'. Wat meer specifiek weerspiegelt cultuur zich in de waarden die er worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en de symbolen, de procedures en vaste regels, en de definities van succes, die de organisatie uniek maken. Cultuur is de weerslag van belangrijke gedeelde ervaringen die tot uitdrukking komt in bepaalde waarden die richting geven aan het gedrag van de leden van de organisatie (Cameron en Quinn, 1999). Schein (1985, 1999) verwijst naar het belang van het verleden van een organisatie: culturen ontstaan bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis op niveau van de organisatie. Volgens hem is cultuur de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekende ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd. Siehl en Martin (1988) definiëren cultuur als gedeelde waarden en interpretaties binnen een organisatie.

In de vele definities en omschrijvingen komen voornamelijk de volgende elementen naar voren:

- een belangrijke kern van impliciete waarden, assumpties;
- een veelheid aan cultuuruitingen die verbonden zijn aan de belangrijke kern;
- gemeenschappelijk gedragen door een groep;
- vorming door tijd.

Door de vorming door tijd en gemeenschappelijk gedragen door een groep, is cultuur ook overdraagbaar aan nieuwe leden van een groep.

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de uitingvormen van organisatiecultuur. Denk hierbij aan bedrijfskleding, bedrijfslogo, ceremonies en gedrag van medewerkers. Op deze manier proberen de auteurs bij te dragen aan een verduidelijking van het begrip. Er zijn verschillende uitingvormen te onderscheiden die de cultuur in een organisatie tonen en in stand houden. Daarnaast spreken veel auteurs over een onzichtbaar gedeelte van de organisatiecultuur. Hierdoor lijkt het alsof het cultuurverschijnsel zich laat onderscheiden in een aantal lagen, van oppervlakkig tot diep geworteld. Hieronder wordt een aantal auteurs genoemd, die cultuur beschrijven aan de hand van verschillende lagen.

Hofstede (1989) spreekt over een uimodel met vier lagen. De organisatiecultuur heeft een kern en daaromheen zitten verschillende lagen. De ui bestaat dan uit het volgende.

- Kern: niet meer ter discussie staande veronderstellingen van werknemers in een organisatie. Vaak zijn deze veronderstellingen nauwelijks meer bewust aanwezig.
- De laag direct om de kern: gemeenschappelijke waarden en normen. Normaal gesproken staan deze waarden en normen evenmin ter discussie, maar in een crisis kunnen deze gewijzigd worden.
- De twee laag om de kern: helden en symbolen, die verwijzen naar de diepere laag
- Buitenste laag: gedragscodes, rituelen en procedure. Ze heeft betrekking op de dagelijkse omgang tussen de werknemers.

Met het uimodel probeert Hofstede (1989) duidelijk te maken dat cultuur bestaat uit meer of minder verborgen elementen die typerend zijn voor het grootste deel van de organisatie.

Siehl en Martin (1988) verdelen organisatiecultuur in drie onderdelen.

- 'Espoused values': dit zijn de waarden, waarvan de organisatie zegt ze belangrijk te vinden
- 'Values-in-use': dit zijn de waarden, die in de werkelijkheid worden aangehangen.
- 'Interpretations': dit betreft de interpretatie van de werknemers van de wereld om hun heen. Ze hebben verklaringen voor hun werkelijkheid en daar gedragen ze zich naar.

Ook Schein (1999, 1985) verdeelt de cultuur in verschillende onderdelen: artefacten, waarden en basisveronderstellingen. Hier wordt later uitgebreider op ingegaan. De drie genoemde verdelingen lijken inhoudelijk op elkaar. In de literatuur zijn meer soortgelijke verdelingen te vinden. De centrale plaats binnen cultuur wordt ingenomen door interpretaties, veronderstellingen van mensen. Morgan (1997) noemt het individuele onbewuste als invloed op de organisatiecultuur. Als de onbewuste veronderstellingen gedeeld worden door een dominante coalitie in een organisatie zal dit invloed hebben op de organisatie en de organisatiecultuur. Deze veronderstellingen vertegenwoordigen voor de werknemers de waarheid, de werkelijkheid. Dit is de kern van organisatiecultuur. Alle andere zaken zijn uitingvormen van deze kern van veronderstellingen. Deze kernveronderstellingen vaak impliciet en zijn niet zichtbaar of duidelijk waarneembaar (Schein, 1999, 1985, Ashkanasy et al, 2000, Cameron en Quinn, 1999, Smircich, 1983). Hoe dieper men doordringt in de organisatiecultuur, hoe meer men geconfronteerd wordt met datgene wat voor de meeste leden van de organisatie onomstotelijk geldig is. Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van omschrijving van Schein (1985, p. 9): *"a pattern of basic assumptions that worked well enough to be considered valid"*.

Organisatiecultuur: een patroon van basisveronderstellingen dat goed genoeg is gebleken om als valide te worden beschouwd.

Om een cultuur van een organisatie te begrijpen, moet men op zoek naar de veronderstellingen. De uitingvormen kunnen helpen de kern te vinden, maar ze zijn niet hetgeen waar het om draait. Zij vormen slechts de 'schillen' rond de kern van waarden en basisveronderstellingen (Schein, 1999, 1985). In dit onderzoek is getracht worden de veronderstellingen van de organisatie bloot te leggen. Hierbij wordt de basis gevormd door

de theorie van Schein. Zijn werk is buitengewoon invloedrijk geweest in onderzoek naar organisatiecultuur in de wetenschap en consultancy (Heracleous, 2001). Zijn methodes om de gewenste informatie te achterhalen, zijn helder en goed beschreven in zijn boek 'The corporate culture survival guide: sense en nonsense about culture change' (1999). Hieronder wordt dieper op zijn theorie ingegaan.

4.2.1 *Theorie van E.H. Schein*

Schein (1985, p. 14) onderscheidt drie niveaus van cultuur: "*artifacts, espoused values en basic assumptions*". De basisveronderstellingen zijn de essentie van de cultuur (Schein, 1999, Heracleous, 2001). Ze vertegenwoordigen de 'taken-for-granted' overtuigingen, percepties, gedachten en emoties, die de ultieme bron van de individuele waarden en gedrag zijn. Dat is hetgeen wat we in dit onderzoek proberen te achterhalen.

Volgens Schein (1985) wordt cultuur soms te simpel voorgesteld, in een poging haar te begrijpen. Men blijft dan vaak hangen in het zichtbare gedeelte van cultuur. Echter, cultuur is meer dan dat, zoals eerder beschreven. Juist dat 'meer' is belangrijk om een cultuur echt te begrijpen. Daarom kan cultuur het beste ingedeeld worden naar niveau's. De niveau's kunnen gebruik worden om cultuur beter te beschrijven en te begrijpen en bij de dieper gelegen factoren aan te komen (Schein 1985, 1999). Hieronder worden de drie niveau's, verder uitgediept.

Artefacten

Dit niveau is het meest zichtbare niveau, zoals symbolen, ruimtes, regels, procedures en gedrag. Deze artefacten komen voort uit een gezamenlijk leven van mensen in een groep en zijn symbool voor een dieper liggende betekenis die men niet kent door alleen de artefacten waar te nemen. Met andere woorden artefacten maken cultuur heel concreet, maar leggen de betekenis niet bloot. Artefacten zijn de zaken die opvallen, wanneer men zich bij een groep aansluit met cultuur, die onbekend is. Dit is hetgeen dat men gelijk ziet binnen een organisatie. Voorbeelden zijn: men loopt veelal in pak, deuren van kantoren staan allemaal open, veel foto's van belangrijke personen van de organisatie aan de wand, het gebouw heeft een chique uitstraling, er staan veel groepjes van medewerkers op de gang druk grapjes te maken. Als men deze dingen opmerkt binnen het bedrijf kent men de achterliggende redenen niet, men weet niet waarom de werknemers zich zo gedragen, maar het geeft wel een idee wat voor sfeer er hangt (Schein 1985, 1999). Hofstede (1989) wijst de artefacten aan als de buitenste schillen van de organisatiecultuur.

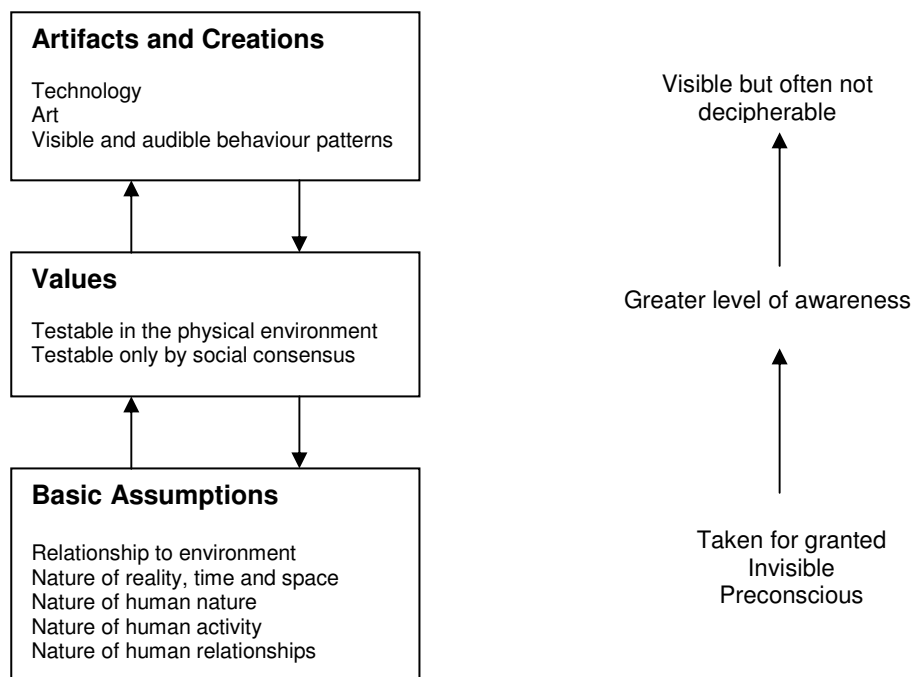
Waarden

Dit zijn de waarden en principes die een organisatie zegt aan te hangen, zoals strategie, ethiek, doelstelling, visie en filosofie. Organisatielieden zijn zich vaak redelijk bewust van de waarden die de organisatie heeft en die ze zelf hebben. Ook Siehl en Martin (1988) noemen de 'espoused values' en geven een soortgelijke beschrijving. Deze beleden waarden beschrijven de cultuur zoals hij 'zou' moeten zijn. De waarden van een organisatie geven iets meer inzicht in de reden waarom de artefacten zijn, zoals men ze waarneemt. Een voorbeeld is: de organisatie vindt laagdrempeligheid erg belangrijk en daarom constateert men als artefact de 'open deuren' (Schein 1985, 1999).

Basisveronderstellingen

Dit zijn aannames die bestaan uit gedeelde diep verankerde en vaak onbewust aanwezige vanzelfsprekendheden. Hierbij moet men denken aan overtuigingen, percepties, interpretaties en beleving. Organisatielieden ervaren deze veronderstellingen als waarheden: ze denken dat de wereld 'echt' op die manier werkt. De impliciete veronderstellingen leiden het gedrag uiteindelijk, het geeft de groep houvast betreffende hoe zaken te ontvangen, hoe te denken en te voelen over zaken. Deze basisveronderstellingen komen voort uit de historie van een organisatie. De waarden en overtuigingen die eerder de organisatie tot een succes hebben gebracht zijn vaak de basis van deze veronderstellingen. Vaak zijn mensen zich niet meer bewust dat ze deze veronderstellingen als basis voor hun handelen dienen. Ze zijn vanzelfsprekend, 'taken-for-granted' (Schein 1985, 1999). Andere auteurs noemen deze basisassumpties de kern van de organisatiecultuur (Hofstede, 1989), de ongeschreven regels van een organisatie (Scot-Morgan, 1994) of 'interpretations' (Siehl en Martin, 1988).

In figuur 1 staat de termen artefacten, waarden en basisveronderstelling in schema, waardoor de relatie met elkaar meer zichtbaar is.



Figuur 1 "Levels of culture and their interaction" (Schein, 1985, p. 14)

Scott-Morgan (1994) schrijft over expliciete en impliciete regels binnen een organisatie. Zijn theorie vertoont grote gelijkenis met de theorie van Schein. Hij meent dat bij een organisatieverandering altijd gezocht moet worden naar de verborgen stromen in de

organisatiecultuur. Volgens hem is geen gedetailleerde audit nodig van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, symbolen, voorbeelden, mythen en rituelen en de relaties ertussen, alvorens men beslissing kan nemen met betrekking tot veranderingen. Volgens Scott-Morgan (1994) zijn er binnen elke organisatie bepaalde regels, die leidraad zijn voor handelen van de medewerkers en de organisatie als geheel: de expliciete en de impliciete. De impliciete regels zijn verborgen en die zijn het belangrijkste. Om de organisatie goed te kunnen besturen, is kennis van deze regels een noodzaak.

De verborgen regels helpen de medewerkers te overleven en succes te hebben binnen de organisatie. Ze ontstaan vaak vanuit de leiding, de wijze waarop zij zich gedraagt bij hun handelingen en uitspraken. Daarnaast komen ze voort uit de wijze waarop medewerkers de expliciete regels interpreteren. Expliciete regel is een breed begrip; het omvat alle formele, officiële aspecten van een organisatie, zoals visie, beleid en structuur. Deze expliciete regels en het gedrag van de leiding van de organisatie sturen allerlei signalen naar de medewerkers. Andere factoren, zoals privé-agenda of economisch klimaat, versterken, ondermijnen, verdraaien de expliciete regels totdat er, naast de oorspronkelijke handelingen van het management en de expliciete regels, een compleet stel verborgen impliciete regels is ontstaan, die het werkelijke gedrag van de werknemers bepaalt (Scott-Morgan, 1994).

Zoals gezegd vertoont de theorie van Scott-Morgan grote gelijkenis met de theorie van Schein. De formeel beleden waarden van Schein vallen bij Scott-Morgan onder de expliciete regels. Het is hetgeen waar de organisatie zegt voor te staan. De expliciete regels zijn breder dan alleen de waarden. Sommige zaken vallen volgens Schein onder artefacten. Over de verborgen regels zijn beiden het duidelijk eens. Volgens beiden wordt het gedrag grotendeels beïnvloed door regels, veronderstellingen, die niet zichtbaar zijn, maar impliciet wel aanwezig. Beiden zijn het er ook over eens dat deze verborgen aspecten van een onderneming niet slecht of negatief hoeven te zijn. Ze werken bevorderlijk als ze passen bij hetgeen dat de organisatie wil bereiken. Wanneer gedrag op basis van verborgen assumpties tot ongewenste neveneffecten leidt, is er sprake van een probleem. In dat geval moeten de regels worden aangepast, omdat ze anders een negatief effect hebben op het functioneren van de organisatie (Scott-Morgan, 1994, Schein, 1999). Morgan (1997) spreekt, bij negatieve effecten, zelfs over de schaduwkant van de organisatie. Dat is de onderdrukte kant van de organisatie, dat een reservoir is van zowel onderdrukte ongewilde krachten als van krachten die verloren of ondergewaardeerd zijn. Het feit dat de basisassumpties of ongeschreven regels zich op een onbewust niveau afspelen, maakt dat deze processen moeilijk te vatten zijn en daardoor juist zeer krachtig, omdat ze aan bewuste controlemechanismen ontsnappen. Dit brengt ook met zich mee dat organisaties en organisatieleden verstrikt kunnen raken in deze onbewuste denkpatronen. Morgan (1997, p. 215) beschrijft hiervoor de metafoor van de 'psychische gevangenis': de werknemers zijn gevangen binnen een geheel van gedeelde overtuigingen, waardoor zij blind zijn voor andere overtuigingen. Wanneer de verborgen assumpties een dergelijke negatieve rol spelen in een organisatie, is het van belang hier verandering in te brengen (Schein, 1999, Scott-Morgan, 1994).

Zowel Schein als Scott-Morgan heeft veel kennis opgedaan in de praktijk. Beiden hebben op een overzichtelijke wijze beschreven op welke manier de verborgen regels boven tafel te krijgen zijn. Ook deze methodes vertonen overeenkomsten met elkaar. Hier wordt in paragraaf 4.4 verder op ingegaan.

4.3 Het belang van een cultuur voor een organisatie

Iedereen maakt deel uit van verschillende culturen en werkt mee aan het in stand houden van hun cultuur. Cultuur is iets dat gedeeld wordt en het is iets dat groepen mensen verbindt. Dit betekent dat binnen elke organisatie cultuur aanwezig is (Schein, 1999, 1985, Cameron en Quinn, 1999). Cultuur is op het eerste gezicht vaak vaag en ongrijpbaar, terwijl het ook het fundament is van een organisatie. Schein (1985) is van mening dat de enige competentie die leidinggevenden moeten hebben, is: 'het kunnen managen van een cultuur'. Culturele elementen zijn bepalend voor de strategie, de doelstellingen en werkwijzen. Daarnaast draagt cultuur bij tot de vorming van een identiteit voor werknemers en cultuur zorgt voor betrokkenheid bij de organisatie. Individuele prestaties en organisatieprestaties kunnen pas echt begrepen worden als men inzicht heeft in de cultuur van de organisatie. De cultuur is mede bepalend voor het functioneren van de organisatie. Het gewone dagelijkse overleggen, problemen oplossen, processen uitvoeren, worden beïnvloed door de aanwezige cultuur (Schein, 1985, Pfeffer en Sutton, 2000). Een voorbeeld hiervan is: als men met problemen wordt geconfronteerd, past men vaak oplossingen toe, die men in het verleden ook succesvol heeft gebruikt.

Gedrag van medewerkers binnen een organisatie wordt grotendeels bepaald door de aanwezige cultuur (Argyle, 1991, Morgan, 1997, Heracleous, 2001, Scott-Morgan, 1994). Gedrag van mensen wordt minder geleid door regels, procedures en structuren, dan door waarden en normen over hoe men denkt over collega's, ondergeschikten en leidinggevenden. Waarden en normen zijn meer bepalend voor de wijze waarop mensen functioneren dan de structuur en procedures (Schein, 1985). Cultuur dient als een methode voor zingeving dat het gedrag van organisatieleden kan leiden en vormen. Gedragspatronen worden gevormd door percepties en veronderstellingen, die impliciet aanwezig zijn, maar als onvoorwaardelijk gelden (Schein, 1985, Heracleous, 2001). In de vorige paragraaf zijn de verschillende lagen van cultuur beschreven. Hieruit blijkt dat gedrag een uitingsvorm is van cultuur en daarmee gebaseerd is op de dieper gelegen delen van de organisatiecultuur.

In de hedendaagse maatschappij is veel gericht op kortetermijndenken: organisaties worden vaak op cijfers bestuurd; hierbij valt te denken aan jaarbegroting, omzet, winst, ziekteverzuimcijfer et cetera. Echter, cultuur is iets dat met lange termijn te maken heeft en heeft daarom niet altijd de aandacht die het verdient bij een organisatieverandering (Cameron en Quinn, 1999). Vaak zijn zowel cultuur als structuur aan verandering toe. Men wil de structuur aanpakken door het wijzigen van de bevoegdheden, verantwoordelijkheden, werkverdeling, overlegvormen en meetmethodes. Daarnaast wil men een cultuurverandering in de vorm van wijziging in gedrag en attitudes van medewerkers. Wat moet een organisatie

nou eerst aanpakken of moet het allebei tegelijkertijd? Schein (1985) is van mening dat de genoemde zaken allen slechts uitingsvormingen zijn van de werkelijke organisatiecultuur. Het is de buitenkant van de aanwezige cultuur. Als men bijvoorbeeld zowel bevoegdheden als attitudes wil veranderen, zal men zich moeten verdiepen in de onderliggende organisatiecultuur. Men kan deze zaken niet veranderen zonder confrontatie met de diepgewortelde veronderstellingen van de medewerkers. Doet men dit wel, dan zal de verandering niet langdurig en succesvol zijn. Het lijkt dan dat er iets verandert, maar na enige tijd zal blijken dat de organisatie nog steeds op de oude manier functioneert.

Ook andere auteurs zijn van mening dat het begrip van de organisatiecultuur essentieel is om een succesvolle organisatieverandering te bereiken. Wanneer cultuur wordt genegeerd, zullen de veranderingsprogramma's mislukken. Goede kennis van de organisatiecultuur is bijvoorbeeld belangrijk bij de keuze van managementstijl binnen een organisatie (Heracleous, 2001). Binnen een organisatie gaan hevige structuurdiscussies vaak voornamelijk over cultuurverandering. Daarom moet organisatieverandering ook in dat licht bekeken worden. In onderstaand kader wordt een voorbeeld hiervan genoemd.

Structuur- of cultuurdiscussie?

Binnen Gemeente Breda vindt het middenkader het vervelend dat allerlei besluiten door diverse hogere leidinggevendenden geparafeerd moeten worden voordat het uitgevoerd kan worden. Men wil dit proces wijzigen. Het lijkt een kwestie van structuurverandering, afspraken over wie wat aftekent en daarmee beslist. Echter, dit kan op weerstand stuiten, de cultuur is dat de hogere leidinggevendenden precies willen weten wat de ondergeschikte leidinggevendenden voor besluiten nemen. Ze durven er wellicht niet op te vertrouwen dat de lagere leidinggevendenden correcte besluiten nemen. De hogere leidinggevendenden worden door de politiek namelijk ook als verantwoordelijke gezien.

Vaak wordt in organisaties het geheugen gebruikt als vervanging van het denken: men doet vaak wat altijd al gedaan werd, zonder daar verder bij na te denken (Pfeffer en Sutton, 2000, Schein, 1999). Zelfs als men zich realiseert dat er sprake is van een nieuw probleem, bestaat probleemoplossing vaak uit het vinden van manieren uit het verleden die geschikt lijken voor het oplossen van het huidige probleem. Dingen steeds op dezelfde manier doen, biedt continuïteit en draagt bij tot de cultuur van een organisatie. Cultuur vereist een bepaalde continuïteit. Maar een precedent dat niet op de juiste manier wordt toegepast, kan een belemmering zijn voor het leerproces en het proces van toepassing van kennis in actie. Als mensen gedachteloos handelen op basis van een precedent uit de organisatiecultuur, zullen zij zich geen moment afvragen of bepaalde handelingen wellicht heroverwogen moeten worden. Een organisatiecultuur kan bijdragen aan het succes, maar dezelfde cultuur kan bij veranderde omstandigheden juist leiden tot verstarring. De lijn uit het verleden kan niet altijd recht doorgetrokken worden (Pfeffer en Sutton, 2000). Dus bij een organisatieverandering is juist aandacht voor organisatiecultuur nodig, om te voorkomen dat men onbewust hetzelfde doet als in het verleden, waardoor de verandering niet tot stand komt.

Tot slot wordt vaak gezegd: *“het is allemaal afhankelijk van de persoon met wie je te maken hebt, met de één kun je beter samenwerken dan met de ander”*. Volgens Schein (1999) moet men toch verder kijken dan de persoonlijkheid om het gedrag van een individu te verklaren. Men moet op zoek naar het lidmaatschap van groepen en de culturen van die groepen.

Kortom, cultuur is een fundamenteel aspect van elke sociale werkelijkheid, dus ook van organisaties. De verborgen aspecten van cultuur hebben grote invloed op het gedrag van medewerkers en het functioneren van de organisatie. Cultuur is vaak een krachtig, latent stelsel van krachten, die de basis vormt van individueel gedrag, collectief gedrag, wijze van perceptie, denkpatronen en de waarden binnen een organisatie (Schein, 1999). Het is daarom voor iedereen, die verantwoordelijkheid draagt in de organisatie van vitaal belang rekening te houden met de culturele factoren. Cultuur vormt een perspectief op het functioneren van organisaties, dat juist licht werpt op irrationele factoren en tracht de aspecten die doorgaans verborgen blijven, naar de oppervlakte te brengen. Cultuur is dus niet alleen een instrument bij organisatieverandering. Organisatie is een cultuur en organisatieverandering is dus een cultuurverandering.

4.4 Blootleggen van verborgen assumpties binnen een organisatie

Uit de vorige paragraaf blijkt dat omgaan met organisatiecultuur een belangrijk aspect is bij organisatieverandering; het negeren van organisatiecultuur is een belangrijke reden waarom veranderingsprogramma's mislukken (Heracleous, 2001). Het lijkt erop dat dit bij de vorige grote reorganisatie van Gemeente Breda is gebeurd. Daarom lijken de problemen van nu op de problemen van toen. De cultuur is ongewijzigd gebleven en daarmee grotendeels de gehele organisatie, ondanks een andere structuur. Als men naar de organisatie kijkt, met de theorie van Schein en Scott-Morgan in het achterhoofd, begint men te beseffen dat cultuur zeer stabiel is en moeilijk te veranderen. Cultuur is hetgeen dat de medewerkers van de organisatie in de loop van haar bestaan hebben geleerd: de wijze van denken, voelen, perceptie. Het is de wijze waarop het jarenlang goed is gegaan. Er van uitgaande dat de dieper gelegen assumpties de kern zijn van een cultuur, dan volgt logischerwijs dat er bij cultuurverandering sprake is van verandering van de genoemde kern (Cameron en Quinn, 1999, Schein, 1999, Scott-Morgan, 1994), dus de verandering van de verborgen assumpties. De uitingsvormen zijn dan minder van belang. Dit geeft gelijk het probleem weer: men moet iets veranderen, wat niet zichtbaar is. Hoe moet dit aangepakt worden? Allereerst moeten dan de verborgen assumpties expliciet gemaakt worden. Een veel gebruikt model, is de methode van Schein (Heracleous, 2001). Ook in dit onderzoek wordt deze methode gebruikt. Hieronder wordt toegelicht hoe Schein meent de verborgen basisveronderstellingen boven tafel te krijgen.

Als men een organisatie leert kennen, zal men diverse artefacten kunnen omschrijven. Daarnaast kunnen medewerkers vertellen wat de waarden van de organisatie zijn. Na enig nadenken kan men tot de conclusie komen dat er een inconsistentie is tussen de artefacten en de beleden waarden. Een voorbeeld vanuit het onderzoeksveld staat in het kader.

Inconsistentie tussen artefacten en waarden

Gemeente Breda vindt klantgerichtheid zeer belangrijk. Tegelijkertijd is er nauwelijks afstemming tussen de verschillende balies van de publiekshal. Elke balie kent zijn eigen openingstijden. Het kan zijn dat een klant voor drie zaken naar de gemeente moet, uitkering aanvragen, paspoort vernieuwen en inzage in bouwplannen. Voor alle drie de zaken moet hij in de algemene publiekshal zijn, maar omdat niet alle balies gelijke openingstijden hebben, kan hij wellicht niet alles in één keer afhandelen. Dit is niet klantgericht.

Samenwerking en resultaatgerichtheid staat hoog in het vaandel. Op middenkader niveau wil men snel een probleem oplossen door een medewerker tijdelijk van de ene afdeling naar de andere over te hevelen. Echter, om dit te kunnen uitvoeren, is goedkeuring van het hogere management nodig. Dit laat enige tijd op zich wachten, omdat het andere mogelijkheden wil bezien. Hierdoor loopt het probleem zo hoog op, dat een tijdelijke uitwisseling van medewerker niet meer voldoende is. Dit is niet resultaatgericht.

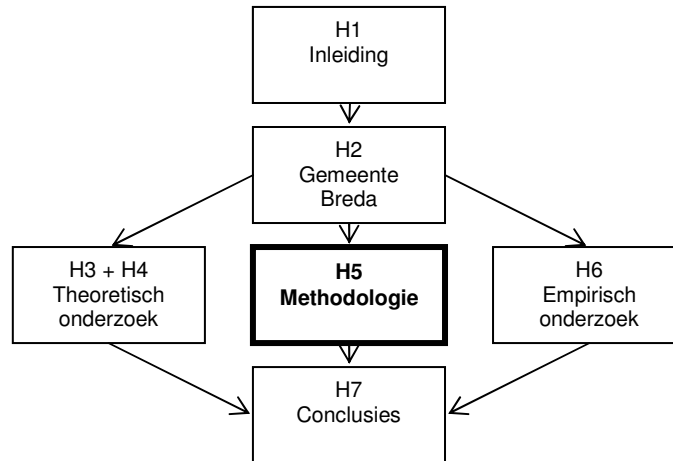
Inconsistenties maken duidelijk dat het zichtbare gedeelte van een organisatie niet altijd wordt bepaald door de waarden, die ze zegt aan te hangen. Het dieper gelegen perceptieniveau speelt een rol, de verborgen veronderstellingen. Schein (1999) is van mening dat de gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen te achterhalen zijn door op zoek te gaan naar de discrepantie tussen zichtbare artefacten en de waarden van de organisatie. Als de artefacten en de beleden waarden niet consistent zijn met elkaar, betekent dit dat er een dieper gelegen veronderstelling is, die de artefacten aanstuurt. Door de discrepantie te onderzoeken, is te achterhalen wat de echte krachten achter het systeem zijn die een verklaring vormen voor het bestaan van de meeste artefacten in een organisatie. Schein (1999) beschrijft een workshop waarbij de veronderstellingen van een organisatie gezocht en gevonden kunnen worden. Deze workshop is gedeeltelijk de basis waarop de dataverzameling van dit onderzoek is opgesteld. De verdere beschrijving staat in het volgende hoofdstuk over de methodologie van dit onderzoek.

Bij het achterhalen van de verborgen aspecten van de organisatie moet een focus gelegd worden op een bepaald probleem wat men wil verbeteren. Het is namelijk te onoverzichtelijk om alle verborgen assumpties, regels boven tafel te krijgen (Schein, 1999, Scott-Morgan, 1994). Hierbij geeft Scott-Morgan (1994) een vuistregel: verborgen regels hebben een duidelijkere invloed op problemen die te maken hebben met processen dan met de inhoudelijke problemen. In dit onderzoek ligt de focus op samenwerking.

Argyle (1991) heeft zich in zijn onderzoeken voornamelijk op samenwerking geconcentreerd. Hij ontdekte bij één van zijn studies hierover dat er belangrijke ongeschreven informele regels zijn, die invloed hebben op de relaties tussen medewerkers. Argyle, zoals ook Schein en Scott-Morgan, spreekt over informele regels, die stilzwijgend door de medewerkers worden gevolgd. Volgens hem zijn vele regels afgestemd op het bewaren van positieve relaties tussen de medewerkers en op het vermijden van fricties. Daarom zijn deze ongeschreven regels van belang bij samenwerking.

Hoofdstuk 5 Methodologie empirisch onderzoek

“Datgene wat we moeten doen, doen we goed en dat doen we al jaren, daar ben ik van overtuigd.”



“Deze organisatie zit geen mensen te managen, maar getalletjes te managen: de medewerkers van SZ zijn gedecimeerd tot twee cijfers achter de komma.”

Onderzoek naar cultuur is altijd moeilijk, omdat de onderzoeker er zelf onderdeel van uit maakt. Hij of zij leeft in de cultuur en onderzoekt hem. Dit geldt voor onderzoekers, maar ook voor managers (Smircich, 1983). Het betekent dat de eigen assumpties en waarden onder de loep genomen moeten worden (Smircich, 1983). Het is daarom belangrijk de eigen positie goed te kennen in een dergelijk onderzoek opdat men tot goede resultaten komt. In dit hoofdstuk staat beschreven op welke manier het onderzoek is opgezet en heeft plaatsgevonden.

5.1 Onderzoeksopzet

Begin 2004 heeft het Ontwikkelteam onderzocht welke problemen er speelden bij Gemeente Breda. Naar aanleiding van het rapport van het Ontwikkelteam, is er een bijeenkomst geweest voor alle medewerkers van Gemeente Breda en hierbij werd de huidige reorganisatie aangekondigd. In hoofdstuk 2 is hierop dieper ingegaan. Via de afdeling Publieksvoorlichting kreeg ik het boek ‘Het laatste model’ van B. Ouwerkerk in handen. Zoals in hoofdstuk 1 vermeld, was hij in 1992 gemeentesecretaris en hij heeft de reorganisatie van 1992 en ook de huidige reorganisatie in gang gezet. Bij het bestuderen van het rapport van het Ontwikkelteam en het boek van Ouwerkerk, bleek dat er parallellen bestaan tussen de problemen die de aanleiding vormden voor de reorganisaties. Voor verdere beschrijving hiervan, verwijs ik terug naar hoofdstuk 1 en 2. De term samenwerking was van groot belang, en vooral het gebrek daaraan. Om hier wat meer inzicht in te krijgen, heb ik twee

mensen geïnterviewd met verschillende functies. De eerste werkt bij de afdeling algemene communicatie en heeft contact met veel verschillende onderdelen van Gemeente Breda. De tweede persoon was de plaatsvervangend Algemeen Directeur van de afdeling SAW. De informatie die uit deze twee interviews naar voren is gekomen, is gebruikt om de probleemstelling te omschrijven, zoals deze in hoofdstuk 1 staat. Uit de probleemstelling blijkt dat organisatiecultuur een belangrijke factor vormt bij het wel of niet slagen van beoogde doelen. Één van de beoogde doelen is samenwerking tussen de verschillende onderdelen van Gemeente Breda. In dit onderzoek wilde ik deze twee concepten met elkaar verbinden en bij de eerste literatuurverkenning bleek vertrouwen een belangrijke factor te zijn. De begrippen worden in hoofdstuk 3 beschreven en de definities van de onderzochte concepten zijn terug te vinden in paragraaf 5.4 van dit hoofdstuk. Na overleg met Gemeente Breda is gekozen voor een afbakening qua onderzoeksveld. Er is gekozen om alleen binnen vakdirectie Sociale Zaken onderzoek te doen. Via dit vooronderzoek ben ik gekomen tot de centrale vraagstelling:

Op welke manier verklaren impliciete veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda?

Het was de bedoeling me alleen te richten op de samenwerking tussen collega's op gelijk hiërarchisch niveau, maar van verschillende afdelingen, de zogenaamde horizontale samenwerking. Echter, gedurende het onderzoek bleek dat juist samenwerking in verticale lijn, dus tussen medewerkers op verschillend hiërarchisch niveau, een belangrijk issue vormde. Daarom is gedurende het onderzoek de focus van horizontale samenwerking verbreed naar horizontale én verticale samenwerking.

5.2 Onderzoeksstrategie

Om het doel van het onderzoek te bereiken is gekozen voor een veldonderzoek. Deze strategie is geschikt voor het beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen en opvattingen van personen in een beperkte, bestaande onderzoekssituatie. Het onderzoek is ook een casestudy, omdat de onderzoekseenheid als geheel is onderzocht ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999, Miles en Huberman, 1994). Het veld is in het onderzoek afgebakend door de organisatiestructuur: alleen vakdirectie Sociale Zaken vormde de onderzoekseenheid. Een veldonderzoek heeft de volgende kenmerken: een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, een selectieve steekproef, kwalitatieve gegevens en een open waarneming op locatie. Daarnaast is het kenmerkend dat vaak gebruik gemaakt wordt van kwalitatieve gegevens, zoals (participatieve) observaties, interviews en documenten ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999). Ook in dit onderzoek is gebruik

gemaakt van deze onderzoeksmethoden. Dit onderzoek is verklarend van aard. Er is namelijk gezocht naar een verband tussen de variabelen, al is dit geen causaal verband (Miles en Huberman, 1994, p. 90 en 144).

Gelet op de inhoud van het onderzoek, was het ook van belang dat een veldonderzoek gebruikt werd. Cultuur is iets wat dagelijks binnen een organisatie zowel actief als passief aanwezig is en daarom sterk gebonden is aan een organisatie. Ook kwantitatief onderzoek naar cultuur is mogelijk (Hofstede et al, 1990). Echter, vaak worden met een kwantitatief onderzoek alleen de cultuuruitingen gemeten en niet de onderliggende structuren, die in dit onderzoek juist van belang zijn (Ashkanasy et al, 2000, Siehl en Martin, 1988, Heracleous, 2001). Als de cultuur als metafoor voor de organisatie wordt gebruikt, dan is de werkelijkheid geen hard objectief iets, dat opgedeeld kan worden en kwantitatief gemeten kan worden. Het is een sociaal geconstrueerde werkelijkheid die kwalitatief onderzocht moet worden om de mensen binnen de betreffende cultuur te kunnen begrijpen (Heracleous, 2001).

Een nadeel van een veldonderzoek kan zijn, dat men teveel en niet zinvolle gegevens verzamelt (Baker, 1999). Dit heb ik zo veel mogelijk proberen te voorkomen door af te bakenen waarover ik informatie wil hebben: de combinatie van cultuur en samenwerken. Baker (1999) meent dat het eigen is aan een veldonderzoek dat de onderzoeker irrelevante gegevens verzamelt, want soms is pas later vast te stellen of ze relevant zijn of niet.

5.3 Dataverzameling

De meest gebruikte kwalitatieve methoden voor dataverzameling bij veldonderzoek zijn: observatie, participerende observatie, open en topic interviews en analyse van velddocumenten ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999). Ik heb gekozen voor de volgende dataverzamelingsmethoden:

1. documentenanalyse;
2. groepsinterviews;
3. (participerende) observatie;
4. individuele interviews.

In de volgende subparagrafen worden de methodes kort toegelicht.

5.3.1 Documentenanalyse

Documentenanalyse houdt in dat de bestaande documenten van de organisatie onder de loep worden genomen. Hierbij heb ik gekozen voor:

- nieuwsbrieven van Directieraad i.o.;
- intranet van Gemeente Breda;
- internetsite van Gemeente Breda;
- speech B. Ouwerkerk, 30 november 2004;
- kadernota 2004;
- kadernota 2005;
- verslagen van werkoverleggen van de afdelingen van vakdirectie Sociale Zaken;

- nota 'Gemeenschappelijk sturen op samenwerking', 30 november 2004;
- Globale kultuuranalyse G.S.D. van A. Emmen, 18 januari 1989 (onderzoek naar de organisatiecultuur van de toenmalige Gemeentelijke Sociale Dienst, door een medewerker van Gemeente Breda);
- Gezond werken bij SZ Gemeente Breda, 13 januari 2006 (rapport naar aanleiding van een werkbelevingsonderzoek dat is gehouden in november 2005 door Ardyn, Arbeidsdienst van Gemeente Breda).

De documenten heb ik samengevat of gekopieerd om geanalyseerd te worden.

5.3.2 *Groepsinterviews*

Er zijn twee soorten groepsinterviews gehouden: halfgestructureerde groepsinterviews op basis van een workshop en ongestructureerde groepsinterviews. Via de interviews heb ik geprobeerd van de onderzoekspopulatie de visie, mening, attitude en/of ideeën te achterhalen. Baker (1999) en Scott-Morgan (1994) zijn van mening dat een interview in een kwalitatief onderzoek niet één is van vraag-antwoord, maar dat zich meer een gesprek ontwikkelt. Het interview wordt opgebouwd door de onderzoeker, maar ook door de geïnterviewde. Door middel van open vragen en doorvragen na een antwoord, wilde ik te weten komen wat de onderzoekseenheden ervaren met betrekking tot samenwerking. Omdat cultuur iets gemeenschappelijks is, heb ik gekozen om meerdere personen (gemiddeld 4) tegelijk te interviewen. Baker (1999) en Morgan (1996) noemen dit focusgroepen. Een kleine groep mensen wordt bijeengebracht om te discussiëren over een specifiek onderwerp. Via een inleiding wordt de focus gelegd voor de groep. Redenen om focusgroepen te gebruiken waren voor mij om indrukken te meten van een kleine groep met betrekking tot samenwerking en daarbij er dieper op in te gaan, om nieuwe ideeën op te doen en te grasduinen naar problemen (Baker, 1999, Morgan, 1996). Voordelen van een focusgroep interview zijn vooral de volgende (Baker, 1999, Morgan, 1996).

- Sneeuwbaaleffect: het commentaar van een deelnemer roept commentaar bij een ander op.
- Spontaniteit: deelnemers kunnen inspringen in een discussie, hoeven niet per se op elke vraag te antwoorden en hoeven ook niet te wachten op een vraag om informatie te geven.
- Synergie: meer ideeën en informatie wordt gegenereerd in een groepsinterview, doordat men elkaar aanvult.
- Serendipiteit: in en door het groepsgebeuren kunnen per toeval onverwachte (Gelukkig toeval) waardevolle ideeën naar voor komen, waar niet specifiek naar wordt gezocht.

De groepen moeten zo homogeen mogelijk zijn, om een gelijkwaardige discussie te krijgen (Baker, 1999) en daarom heb ik gekozen om per afdeling van Sociale Zaken een focusgroep te vormen. Daarnaast is er voor gewaakt dat er geen leidinggevenden in de groepen zitten samen met medewerkers. Indien dit wel het geval is, kan het een vertekend beeld geven (Kennedy, 1994, Morgan, 1996). Volgens Morgan (1996) moet de grootte van de groep afhankelijk zijn van de gevoeligheid van het onderwerp en diepte danwel breedte van het onderzoek. Hoe gevoeliger het onderwerp, hoe kleiner de groep. Hoe breder het onderwerp,

hoe groter de groep (Morgan, 1996). Ik heb gekozen voor kleine groepen van vier personen. Soms waren het er meer en soms minder. Dit was afhankelijk van de medewerking van de werknemers van een afdeling.

De halfgestructureerde interviews zijn gebaseerd op de methode van Schein. Het interviewschema staat op bijlage III. Hierbij werd geprobeerd de veronderstellingen te achterhalen van medewerkers van Sociale Zaken, waarbij samenwerking de speerpunt was. Mijn rol als interviewer was voornamelijk gericht op het groepsproces. Ik zorgde dat iedereen aan het woord kwam, dat antwoorden verduidelijkt werden en dat men op elkaar reageerde. Na tien minuten bleek vaak nog weinig interventie van mij nodig te zijn. De geïnterviewden voerden het gesprek dan zelf. Scott-Morgan (1994) is van mening dat in dergelijke gesprekken de rol van de interviewer bestaat uit luisteren en geeft daarbij de stelregel: zeg niets binnen drie seconden nadat een medewerker iets heeft verteld. In de praktijk bleek het vaak ook dan niet meer nodig te zijn, omdat óf de persoon zelf verder sprak óf een collega reageerde. Scott-Morgan (1994) schrijft ook dat vaak de geïnterviewden het gesprek gezellig vinden, maar dat ze niet begrijpen dat er iets zinnigs uit voort kan komen. Dit bleek ook bij dit onderzoek het geval te zijn, waaruit ik afleid dat ik de vertrouwelijke, maar open sfeer heb weten te bereiken die nodig is volgens Scott-Morgan.

De bedoeling was op bij alle groepen de methode van Schein te volgen, om zo te komen tot een lijstje veronderstellingen. Dit is bij 10 groepen (40 personen) op deze wijze gelukt. Bij 4 interviews (14 personen) bleek dat de aanwezige groep zich er niet voor leende om op deze wijze te werken. Dit kon te wijten zijn aan gebrek aan openheid, waardoor men niet actief wilde meewerken of aan het gebrek aan benodigde samenwerking op de werkvloer, waardoor men weinig informatie hierover kon geven. Deze interviews heb ik niet gestructureerd door vragen te stellen van het interviewschema, maar ik heb ze van alles laten vertellen over zaken die met het onderzoeksonderwerp samenhangen. Bij de analyse is er geen onderscheid gemaakt tussen de halfgestructureerde en ongestructureerde groepsinterviews.

Totaal waren 54 mensen betrokken bij het onderzoek via groepsinterviews. Alle interviews zijn gestart met de open vraag: *“Wat is jullie mening over de samenwerking tussen de afdelingen van Sociale Zaken?”* Indien bleek dat ik niet kon komen tot een schema met artefacten, waarden en veronderstellingen, werd het gesprek opgebouwd naar gelang de reactie van de informanten om op die wijze informatie te verzamelen.

De onderzoekspopulatie voor de groepsinterviews was onderverdeeld in:

- leidinggevenden (10);
- OC-leden (leden van de onderdeelcommissie van de OR) (6);
- overige medewerkers (218).

Allen zijn werkzaam bij de vakdirectie Sociale Zaken. Van de leidinggevenden en de OC-leden werden zoveel mogelijk mensen betrokken worden bij het onderzoek. Van de leidinggevenden zijn totaal zeven personen bij een groepsinterview betrokken geweest. Met de overige leidinggevenden is het niet gelukt een groepsinterview te organiseren. Bij de OC-leden kon of wilde niet iedereen deelnemen, waardoor twee mensen deel hebben genomen

aan het gesprek, die wel in de OC zitten, maar een andere vakdirectie vertegenwoordigen binnen SAW. Één daarvan had eerder wel bij Sociale Zaken gewerkt. Betreffende de overige medewerkers heb ik een selectie gemaakt. Eerst zijn de medewerkers ingedeeld per afdeling en daarna is per afdeling aselect een aantal mensen per e-mail benaderd om deel te nemen aan een groepsinterview. Het was van belang dat de deelname aan de interviews op vrijwillige basis is (Kennedy, 1994, Morgan, 1996), maar omdat het vrijwillig is, heeft een aantal ook geweigerd. Indien de groep te klein werd, zijn er extra mensen benaderd. Indien de groep nog te klein was, ben ik persoonlijk langs gegaan om mensen te vragen. Ik heb steeds geprobeerd minimaal drie mensen bijeen te krijgen voor een interview. Slechts in één geval is dit niet gelukt.

Volgens Maso en Smaling (1998) en Morgan (1996) moeten er zoveel gesprekken plaatsvinden totdat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt. Er is dan sprake van verzadiging of 'saturation' (Morgan, 1996, p. 144). Omdat de analyse gelijktijdig begon met de groepsinterviews, kon ik in de gaten houden wanneer de stroom van nieuwe informatie ophield. Op een gegeven moment leek het verzadigingspunt bereikt te zijn, maar toch heb ik gekozen om in ieder geval alle afdelingen een groepsinterview af te nemen. Het bleek later ook gerechtvaardigd omdat sommige afdelingen toch een hele specifieke positie innemen, waardoor sommige zaken vanuit een ander gezichtspunt werden belicht. De interviews zijn allen opgenomen via een audiorecorder en volledig in geschreven tekst omgezet.

5.3.3 *Participerende observatie*

De observatie moet zo natuurlijk mogelijk zijn zodat de onderzoeker aanvankelijk de gehele context kan opnemen en later meer focussen op eventuele subcontexten (Baker, 1999). Omdat ik zelf sinds 2000 bij Gemeente Breda, vakdirectie Sociale Zaken werk, zie ik veel zaken om me heen die met het onderzoeksonderwerp te maken hebben. Ik heb het gedrag op de werkvloer geobserveerd. Tijdens de observatie werd gefocust op samenwerking. Baker (1999) wijst op de ambiguïteit, die om de hoek komt kijken bij participerende observatie. Enerzijds moet men observeren (observant), maar men kan zich ook inhoudelijk ermee bemoeien (participant). Daarom heb ik alleen de observaties van gedrag en situaties gebruikt, waar ik zelf geen rol in speelde. De observaties zijn vastgelegd in een schrift met datum en plaats.

5.3.4 *Individuele interviews*

De groepsinterviews zijn door mij geanalyseerd en daarna heb ik een drietal individuele interviews gehouden over de resultaten. Ik heb me hierbij gebaseerd op de ideeën van de Delphi-techniek. De Delphi-techniek wordt toegepast bij deskundigen. Dus degene die hiervoor benaderd worden, zijn hiervoor speciaal geselecteerd op basis van hun kennis, functie of ervaring. Ik heb hierbij gekozen voor de vakdirecteur van Sociale Zaken. Hij was niet bij enig groepsinterview betrokken. Verder heb ik een medewerker geïnterviewd die ruim een jaar geleden bij de afdeling Beleidsontwikkeling werkzaam was. Deze afdeling is opgeheven maar was voorheen een belangrijke schakel bij de verticale samenwerking en

deze afdeling stond in het dagelijkse werk dichterbij de vakdirecteur dan andere afdelingen. Deze persoon was ook niet betrokken bij enig groepsinterview. Verder heb ik een werknemer geïnterviewd, die ook eerder betrokken was bij het groepsinterview van zijn afdeling. Hij heeft door zijn functie contact met vrijwel alle afdelingen en medewerkers en hij heeft een overallijk op de vakdirectie Sociale Zaken. Dit bleek tijdens het groepsinterview en op basis van eerdere ervaringen in het werkveld met hem.

De Delphi-techniek is een methode om kennis te genereren in plaats van om data te verzamelen. Het doel is om de verzamelde data beter te kunnen begrijpen (Okoli en Pawlowski, 2004). De medewerkers die hiervoor benaderd zijn, hebben een korte samenvatting van de resultaten ontvangen. Hierdoor konden ze zich te voren inlezen en tot een weloverwogen oordeel komen (Okoli en Pawlowski, 2004). Deze data zijn gebruikt om de gevonden resultaten te verifiëren en de relatie tussen de variabelen verder te verklaren. Het interviewschema voor de individuele interviews is terug te vinden op bijlage V. Omdat bij geen van de drie interviews nieuwe informatie boven kwam en de gevonden data en voorlopige conclusies steeds bevestigd werden, heb ik het aantal individuele interviews niet verder uitgebreid. Ook deze interviews zijn met een audiorecorder opgenomen.

5.4 Operationalisering van de concepten

Met bovenstaande technieken heb ik veel data verzameld. Op basis van deze data wilde ik iets zeggen over vertrouwen en samenwerking binnen Sociale Zaken. Daarom zijn de begrippen meetbaar gemaakt. In de volgende paragraaf staat op welke wijze geanalyseerd is. Maar hiervoor heb ik eerst een uitgebreide beschrijving gemaakt van de onderzochte begrippen. In eerste instantie zijn er beschrijvingen gemaakt van samenwerking en vertrouwen. Deze beschrijvingen komen voort uit het literatuuronderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Gedurende het onderzoek is een aantal variabelen erbij gekomen, zoals informele contact, afrekenen, aanspreken op functioneren. 'eigen toko' denken, druk van cijfers en gebrek aan visie. Alle gebruikte variabelen zijn geoperationaliseerd en de beschrijvingen zijn in onderstaande kaders terug te vinden.

Samenwerking

Definitie die vanuit het literatuuronderzoek is gebruikt, luidt:

vrijwillig informeel interactief gedrag waarbij sprake is van informeren, assisteren en oplossen met het oog op het algemeen belang

Dit kan worden opgesplitst in drie onderdelen:

Informeren: uitwisselen en combineren van informatie, ideeën en andere bronnen met elkaar.

Assisteren: helpen en ondersteunen van anderen, gevraagd en ongevraagd, ook als anderen het kunnen doen

Oplossen: constructief bespreken van problemen en conflicten met elkaar, niet klagen over triviale zaken, fouten herstellen en problemen, die niet direct jouw probleem zijn, aanpakken

Vertrouwen

Definitie de vanuit het literatuuronderzoek is gebruikt, luidt:

De overtuiging van de goede wil van een ander en de overtuiging dat die ander handelt in jouw belang.

Dit kan uiteengerafeld worden:

Voorspelbaar: De mate waarin iemand voorspelbaar is in zijn gedrag en intenties.

Welwillend: De mate waarin de iemand bereid is een actie te doen ten gunste van een ander, los van eigenbelang. Het is een vrijwillige bereidheid om goed te doen en niet alleen op verzoek.

Competent: De mate waarin de ander competent is om zijn werk goed te doen, de taak correct uit te voeren.

Eerlijkheid: De mate waarin de moraliteit van de ander aansluit bij de eigen moraliteit.

Horizontaal en verticaal

Zowel samenwerking als vertrouwen kan aanwezig zijn in twee richtingen. De begrippen samenwerking en vertrouwen zijn daarom zo ook verder uitgesplitst.

Horizontaal: Tussen collega's van gelijk hiërarchisch niveau

Verticaal: Tussen collega's van ongelijk hiërarchisch niveau

Overige

Gedurende het coderen van de teksten, zijn er de volgende codes bijgekomen.

Informeel contact: Alle contacten op buiten formele schriftelijke of e-mailberichten. Hierbij is te denken aan telefonisch contact, kletsen bij het koffieapparaat of in de rookruimte, feestje, uitje, een e-mailbericht zonder formele status.

Afrekenen: Een sanctie op welke manier dan ook als reactie op bepaald gedrag door leidinggevend. Hierbij gaat het niet om formele, maar informele sancties, zoals publiekelijk te kijk gezet worden.

Aanspreken op gedrag: Iemand confronteert een ander met zijn eigen gedrag, door te wijzen op de gevolgen van dat gedrag. Dit kan negatief of positief zijn. Het kan gebeuren door een leidinggevende of door een collega op horizontaal niveau.

'Eigen toko' denken: De werknemer is zeer gericht op zijn eigen functie of onderdeel en handelt alsof er geen relaties of verbanden bestaan met andere functies of onderdelen van dezelfde organisatie. Hij runt zijn eigen toko alsof het een zelfstandige eenheid is. Het eigen belang staat voorop, wat niet altijd gelijk is aan het organisatiebelang

Druk van cijfers: De invloed van de kwantiteit die geleverd moet worden. Dit kan zijn op samenwerking, vertrouwen, informele contacten, kwaliteit van werk of de ervaren werkdruk.

Gebrek aan visie: Er is geen duidelijke visie van het management bekend. Er wordt voornamelijk naar korte termijn gekeken en niet naar de toekomst. Hierdoor is er geen zicht op de organisatie in de toekomst.

De teksten zijn geanalyseerd op basis van deze codes. De werkwijze wordt in de volgende paragraaf beschreven. Op basis van de analyse kon ik een uitspraak doen over samenwerking en vertrouwen en de relatie daartussen. Om deze relatie te verklaren, ben ik verder op zoek gegaan naar impliciete veronderstellingen, die de kern van de organisatiecultuur vormen. Hierbij waren de 'overige' codes van belang. Ik heb me beperkt tot de impliciete veronderstellingen die betrekking hebben op vertrouwen en samenwerking

5.4 Data-analyse

Analysemethoden in een veldonderzoek hebben als algemeen kenmerk: een geleidelijke overgang van dataverzameling naar data-analyse ('t Hart et al, 2001). 't Hart et al (2001) wijzen op het belang van goede registratie van veldgegevens, omdat de onderzoeksresultaten hierop gebaseerd moet worden. In de vorige paragraaf is beschreven hoe de registratie plaatsvindt:

- (groeps)interviews → geluidsopname, schriftelijk uitgewerkt;
- observaties → aantekeningen;
- documentenanalyse → kopie en/of samenvatting.

Er is rekening gehouden worden met de invloed van gebruikte registratiemethoden, zodat het de dataverzameling niet heeft beïnvloed. Dit was vooral van belang bij de geluidsopnames. Ik heb dit gedaan door uit te leggen wat het doel was van de geluidsopname en door betrouwbaarheid te garanderen. In een enkel geval bleef duidelijk iets onuitgesproken, maar meestal gaf men aan dat het niet aan de opname lag, maar aan het feit dat er collega's bij aanwezig waren. Alle verzamelde data bestaat na registratie uit geschreven tekst.

Hieronder worden de stappen beschreven die ik heb genomen, om tot een analyse van de data te komen. De eerste vier stappen zijn direct na elk groepsgesprek uitgevoerd. Daarna zijn de overige stappen uitgevoerd om tot conclusies te komen.

1. Uitwerken verzamelde data
2. Begrijpend lezen van de teksten
3. Terugkoppeling informant
4. Codering van de teksten
5. Samenvatten van de teksten op basis van de codes
6. Samenvoegen van de data in matrix
7. Gemeenschappelijkheden, patronen achterhalen
8. Resultaten

1. Uitwerken van de verzamelde data

De interviews, observaties en documenten zijn zo volledig mogelijk uitgeschreven. Op deze wijze staan alle data in geschreven vorm (Maso en Smaling, 1998, Baker, 1999).

2. Begrijpend lezen van de teksten

De teksten zijn secuur gelezen, om na te gaan of de tekst de situatie correct weergeeft en storende fouten te verbeteren. Verder ben ik nagegaan of ik als onderzoeker de inhoud begrijp (Maso en Smaling, 1998).

3. Terugkoppeling informanten

Bij de analyse heb ik in het achterhoofd gehouden, dat de resultaten de constructies zijn van constructies van andere mensen. Het zijn mijn interpretaties, mede omdat ik spreektaal heb omgezet in schrijftaal, om de interviews leesbaar te maken. Daarom was het van groot belang dat de informanten de verzamelde data terug hebben gelezen (Heracleous, 2001). De informanten hebben de mogelijkheid gehad om vertellen of volgens hem/haar de tekst de situatie correct weergeeft. (Maso en Smaling, 1998, 't Hart et al, 2001, Baker, 1999, Yin, 1994). Het is niet nodig gebleken de teksten aan te passen.

4. Codering van teksten

Er kan uitgegaan worden van 'open coding' waarbij de labels niet van tevoren vast staan (Baker, 1999, Ryan en Bernard, 2003, Miles en Huberman, 1994) of van tevoren vastgestelde codes op basis van de theorie (Maso en Smaling, 1998, Ryan en Bernard, 2003). Ik heb gekozen om wel uit te gaan van vooraf vastgestelde codes met betrekking tot samenwerking en vertrouwen (zie vorige paragraaf). Toch moet bij deze manier ook 'open coding' toe gepast worden, om te voorkomen dat belangrijke data niet wordt meegenomen in de analyse (Maso en Smaling, 1998, Ryan en Bernard, 2003, Miles en Huberman, 1994). Gedurende de analyse zijn er ook codes bijgekomen (zie vorige paragraaf). Voor het coderen is het softwareprogramma MAXqda2 gebruikt. Dit is een programma waarin de teksten geïmporteerd kunnen worden. Tevens kunnen de codes worden ingevoerd. Bij het coderen van de teksten, kan men de tekst, die men van een code wil voorzien, selecteren en een code toekennen. Later kan met dan alle geselecteerde tekst, die bij één code horen bij een zetten. Dit kan per tekst, maar ook voor alle teksten samen.

Verder zijn theoretische ideeën die tijdens het lezen opkomen op losse briefjes genoteerd of bij het coderen in memo's opgeslagen. Dit is het zogenaamde 'memoing' (Baker, 1999, Maso en Smaling, 1998, Miles en Huberman, 1994).

5. Samenvatten van de teksten

De codes zijn verbonden aan bepaalde categorieën. De tekstgedeelten, die aan een code verbonden zijn, zijn samengevoegd in een matrix. Hierdoor ontstond per tekst een matrix met daarin de gelabelde teksten per categorie. Per categorie zijn de verzamelde data samengevat. Deze samenvatting moest goed gelezen worden, om te controleren of het nog steeds de lading van de ruwe data dekt. Categorieën die ik gebruikt heb, zijn: Vertrouwen horizontaal, Samenwerken horizontaal, Vertrouwen verticaal, Samenwerken Verticaal, Overige aspecten (Informeel communicatie, Afrekenen, Aanspreken op gedrag, Eigen token denken, Druk van cijfers, Gebrek aan visie)

6. Samenvoegen van de data in matrix

Ik heb de informatie uit de matrices (van categorieën en groepen) kernachtig samengevat tot één grote matrix. Hierdoor ontstaat een samenvatting per categorie van alles groepen samen. Deze matrix staat op bijlage IV.

7. Gemeenschappelijkheden, patronen achterhalen

Vanuit grote matrix heb ik geanalyseerd wat de patronen, overeenkomsten en verschillen zijn tussen de verschillende groepen. Miles en Huberman (1994, p. 245) spreken hierbij over: *“noting patterns and themes”* en *“making comparison and contrasts”*. Bij ‘noting patterns’ wordt gezocht naar patronen van variabelen, dus de gemeenschappelijkheid van de verschillende groepen met betrekking tot de verschillende concepten. Met ‘making comparison’ wordt juist gekeken naar de verschillen tussen de groepen met betrekking tot de verschillende concepten. In dit onderzoek bleken de gemeenschappelijkheden veel groter te zijn dan de verschillen. Er zijn nauwelijks contrasten naar boven gekomen, die er op wijzen dat de afdelingen wezenlijk van elkaar verschillen op de onderzochte concepten. Ook 't Hart et al (2001) noemen de vergelijkende methode als een belangrijk mechanisme in het analyseproces. Alleen dat wat vaker voorkomt, is meegenomen in de analyse. Dus er zijn geen resultaten gepresenteerd op basis van slechts één uitspraak, tenzij uitdrukkelijk vermeld (Heracleous, 2001, Scott-Morgan, 1994).

8. Resultaten

Na de analyse heb ik de resultaten genoteerd over de mate van vertrouwen tussen de collega's van verschillende afdelingen en de mate van samenwerking tussen de collega's van de verschillende afdelingen. Tevens heb ik de eerste resultaten genoteerd over de relatie tussen deze twee concepten en over de andere concepten die bij de analyse boven tafel zijn gekomen. Door alle informatie te combineren, kwam ik tot voorlopige conclusies (Baker, 1999).

Met de methode van Schein, het zoeken van de discrepantie tussen de artefacten en de beleden waarden, heb ik geprobeerd de verborgen veronderstellingen te achterhalen, om een verklaring te vinden voor de gevonden relatie tussen samenwerking en vertrouwen. Deze veronderstellingen hoeven niet noodzakelijk genoemd te zijn in de interviews. Een aantal veronderstellingen bleef onbesproken, omdat ze zo vanzelfsprekend zijn, dat men zich er niet van bewust is.

Toen deze informatie naar mijn mening compleet was, heb ik een drietal medewerkers benaderd voor een individueel interview. Ik heb de gevonden informatie aan hen voorgelegd en naar hun mening gevraagd (eerder genoemde Delphi-techniek). Deze data is gebruikt om de relatie tussen vertrouwen en samenwerking verder te verklaren of toe te lichten. Het interviewschema is terug te vinden op bijlage V.

5.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de volgende zaken ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999):

- het moet duidelijk zijn hoe het onderzoek is uitgevoerd zodat het op dezelfde wijze kan worden uitgevoerd (herhaalbaarheid);
- toevallige meetfouten moeten vermeden worden.

Herhaalbaarheid

Omdat veldonderzoek plaatsvindt in een specifieke context, is de onderzoekssituatie nooit volledig herhaalbaar. De situatie verandert voortdurend. Toch kan aan de hand van de beschreven procedures hetzelfde onderzoek worden uitgevoerd in hetzelfde veld. In hoeverre de resultaten gelijkenis tonen is afhankelijk van de veranderingen in het veld. In ieder geval kan iedereen nagaan hoe tijdens dit onderzoek te werk is gegaan, hoe de interpretaties zijn en hoe tot de conclusies is gekomen ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999).

Aangezien een kwalitatief onderzoek mensenwerk blijft, kan een herhaling van het onderzoek leiden tot andere onderzoeksresultaten. Dit wordt mede veroorzaakt door het open interview en de interpretatie van de onderzoekers van de antwoorden. Enige subjectiviteit kan niet voorkomen worden. Verder kan hierbij kan opgemerkt worden dat bij herhaling van het onderzoek juist het doel kan zijn om te meten wat het verschil is na enige tijd.

Toevallige meetfouten

Ik heb geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door gebruik te maken van geluidsopname, zodat ik interpretatiefouten kon beperken. Hierbij was het doorvragen het meest essentieel ook om eventuele interpretatiefouten te beperken ('t Hart et al, 2001). Tussentijds heb ik als interviewer soms samenvattingen gegeven van hetgeen is besproken om te checken of dat dit juist was. Daarnaast hebben de informanten de uitwerkingen ontvangen, om eventuele misinterpretaties recht te zetten, wat Baker (1999) 'member check' noemt.

5.6 Validiteit

Validiteit betreft de mate aan of er daadwerkelijk gemeten wordt wat beoogde gemeten te worden (Baker, 1999, 't Hart et al, 2001). Het onderzoek beoogt inzicht te krijgen in de relatie tussen vertrouwen en samenwerken tussen de medewerkers van de dienst Sociale Zaken. Omdat veldonderzoek plaatsvindt in een specifieke context, is de onderzoekssituatie niet volledig controleerbaar en herhaalbaar. Betrouwbaarheid en validiteit worden vooral gewaarborgd door ('t Hart et al, 2001, Yin, 1994):

- triangulatie;
- systematische werkwijzen en expliciete verslaglegging;
- terugkoppeling informanten;
- systematisch ontwikkelen van theoretische begrippen en modellen.

Triangulatie

Bij een veldonderzoek wordt vaak gewerkt vanuit verschillende invalshoeken: theoretische, data-, methodische triangulatie ('t Hart et al, 2001, Baker, 1999, Yin, 1994). Dit probeer ik ook toe te passen in dit onderzoek.

- theoretische triangulatie: ik heb verschillende theoretische perspectieven gebruikt om een beter inzicht te krijgen in het probleem zoals literatuur over organisatiecultuur en over samenwerking.
- datatriangulatie: er werden meerdere soorten gegevens gebruikt: geschreven data, geobserveerde data en mondelinge data.
- methodetriangulatie: er werden verschillende methoden gebruikt om data te verzamelen.

Systematische werkwijze en expliciete verslaglegging

Ik heb gekozen voor geluidsopname tijdens de interviews voor een goede verslaglegging en om tijdens het interview ruimte te hebben voor aantekeningen. Ik heb steeds in de gaten gehouden dat de geluidsopname geen storende factor vormt voor het onderzoek ('t Hart et al, 2001). De observaties werden geregistreerd in een schrift met datum en plaats. Documenten werden gekopieerd of nauwkeurig samengevat door mij.

Terugkoppeling informanten

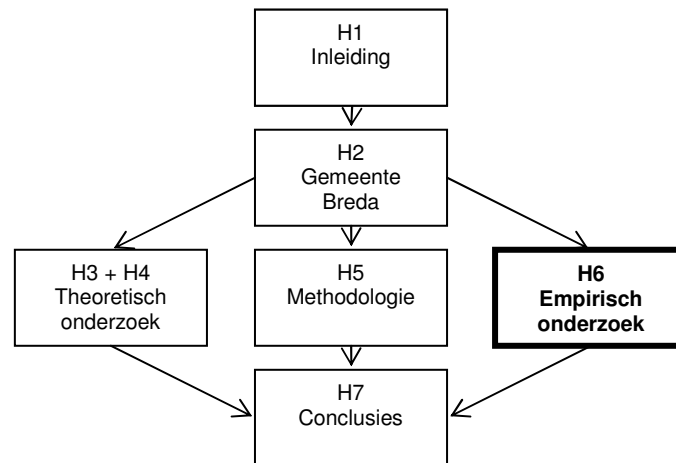
De interviews zijn schriftelijk uitgewerkt en de resultaten zijn teruggekoppeld met de deelnemers aan het interview om te verifiëren of de gegeven informatie correct is geïnterpreteerd (Heracleous, 2001).

Systematisch ontwikkelen van theoretische begrippen en modellen

Dit gebeurt voornamelijk in het literatuuronderzoek voorafgaand aan het empirisch onderzoek.

Hoofdstuk 6 Resultaten

“Het lijken allemaal wel noodgrepen, op heel korte termijn. Het is ook niet echt structureel. Je zou denken dat ze er wel van leren, dat die noodgrepen niet echt goed werken, maar daar leren ze helemaal niet van. Ze doen het steeds weer.”



“Niemand slaat hier eens keihard met zijn vuist op tafel van: ‘zo kan het niet langer’ met betrekking tot de dingen die fout gaan. Moeten we het met minder mensen doen, welke taken gaan we dan schrappen? Want je kunt geen besluiten blijven nemen zonder consequenties te accepteren.”

In hoofdstuk 2 werd de organisatie met haar problemen beschreven. Nu wordt in dit hoofdstuk dieper op de organisatie ingegaan met de focus op vertrouwen en samenwerken. Eerst worden de resultaten uit de dataverzameling beschreven. Daarna wordt in de laatste paragrafen de relatie gelegd met de organisatiecultuur en wordt een verklaring gezocht voor de gevonden resultaten.

6.1 Opbouw van de resultatenbeschrijving

Zoals in het vorige hoofdstuk is te lezen zijn er veertien groepsinterviews en drie individuele interviews gehouden, er zijn documenten gelezen en heeft er observatie plaatsgevonden. Bij de groepsinterviews zijn alle afdelingen (tien) betrokken en van elke afdeling is een groep gesproken. Van één afdeling heb ik twee groepen gesproken, omdat één onderdeel daarvan een specifieke plaats inneemt binnen Sociale Zaken, namelijk de contactpersonen publieksopvang. Zij hebben van uit hun werk steeds contact met alle afdelingen. Er waren twee groepen met leidinggevendenden uit het middenkader, de hoofden van de afdelingen. Daarnaast was er een groep samengesteld uit leden van de Onderdeelscommissie (OC) van de Ondernemingsraad. De verdere procedure van selectie en benadering, is te lezen in hoofdstuk 5.

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven zoals ze zijn voortgekomen uit de groepsinterviews, individuele interviews, documenten en observaties. Gedurende dit onderzoek is door de arbodienst een werkbelevingsonderzoek gehouden. Omdat dit in

dezelfde periode heeft plaatsgevonden zijn de resultaten aanvullend op elkaar. Daarom worden soms de resultaten uit het werkbelevingsonderzoek specifiek genoemd.

De resultaten van de variabele vertrouwen zullen beschreven worden aan de hand van de vier deelbegrippen: voorspelbaarheid, welwillendheid, competentie en eerlijkheid. Dit zal eerst op horizontaal niveau beschreven worden. Daarna zal de samenwerking op horizontaal niveau beschreven worden aan de hand van de deelbegrippen: informeren, assisteren en oplossen. Daarna wordt dezelfde procedure herhaald, maar dan voor de verticale lijn in de organisatie. Na de beschrijving van vertrouwen en samenwerking wordt nog een vijftal variabelen beschreven. Deze zijn gedurende de analyse naar voren gekomen.

Bij de beschrijving van de resultaten is uitgegaan van de gemeenschappelijkheden. Dat wil zeggen, dat het meeste dat wordt beschreven, is door meerdere groepen gezegd. Indien het slechts door één groep of persoon is gezegd, dan staat dit specifiek vermeld. Bij de resultaten staan regelmatig citaten, die zijn uiteraard van één persoon in de groep, maar ze geven de gemeenschappelijke mening weer. Vaak waren meerdere citaten van toepassing, maar meestal is slechts één citaat neergeschreven. Citaten zijn cursief en in een kleiner lettertype weergegeven.

Bij de resultaten beschrijving worden verschillende termen gebruikt. Voor medewerkers, die geen leidinggevende functie hebben en de ondergeschikten zijn van het middenkader, worden met de volgende termen benoemd: werkvloer en uitvoerend niveau. Het middenkader bestaat uit de leidinggevendenden op het middenniveau, dus de hoofden van de afdelingen. Naast deze termen wordt ook nog de term middenkader of middenmanagement gebruikt. Leidinggevendenden op het hoger niveau zijn de vakdirecteur en algemeen directeur. Deze worden beschreven als hogere leidinggevendenden, hoger kader, hoger management.

6.2 Relatie vertrouwen en samenwerking in horizontale lijn

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot vertrouwen en samenwerken beschreven tussen collega's van verschillende afdelingen, die hiërarchisch op dezelfde horizontale lijn zitten. De resultaten komen overeen met hetgeen in hoofdstuk 3 was verondersteld: hoe meer vertrouwen, hoe meer samenwerking en andersom. Het blijkt dat het vertrouwen tussen de collega's in de uitvoering goed is en ook de samenwerking tussen deze collega's goed verloopt. Op het niveau van de afdelingshoofden is het vertrouwen veel minder en ook de samenwerking is voor verbetering vatbaar.

6.2.1 Vertrouwen horizontaal

Voorspelbaarheid

Door persoonlijke contacten, leren collega's van verschillende afdelingen elkaar beter kennen en weet men hoe iemand zich gedraagt en reageert en daarmee wordt de

voorspelbaarheid groter. *“Je leert iemands gebruiksaanwijzing kennen”*. Dit kan zowel positief als negatief zijn, in de zin, dat bekend is of het gemakkelijk of moeilijk samenwerken is met een bepaalde collega. Deze kennis bouwt men op basis van eerdere ervaringen. Wanneer de voorspelbaarheid positief is, vergroot dit het vertrouwen in de collega en is het gemakkelijker samenwerken. *“Hoe vaker het contact, hoe soepeler de samenwerking loopt”*.

Op het niveau van middenmanagement heeft één groep aangegeven dat voornamelijk sprake is negatieve voorspelbaarheid. Men weet dat bepaalde acties niet tot een structurele oplossing gaan leiden en daarom heeft men de neiging om samenwerking te weren. *“Daardoor krijg je iedere keer weer die stekels. De oorzaak wordt niet aangepakt en ieder jaar krijg je weer van die piekmomenten, dat je elkaar zit aan te kijken van: ‘god, daar komen ze weer met die ellende!’”* Men vraagt een tweede keer hulp voor hetzelfde probleem en de oorzaak blijkt dat niet aangepakt te zijn. Een voorbeeld is: een afdeling kampt met een achterstand in het afwerken van aanvragen, omdat één medewerker onvoldoende functioneert. Vanuit een andere afdeling worden medewerkers ingezet om de achterstand weg te werken. Echter, na enkele maanden is er weer sprake van een achterstand, omdat de medewerker nog steeds onvoldoende functioneert. Het vertrouwen tussen de afdelingshoofden is onvoldoende om samen te werken. Het lukt het middenkader momenteel niet om bepaalde zaken structureel aan te pakken, waardoor oorzaken niet worden weggenomen.

Welwillendheid

Persoonlijke contacten blijken erg belangrijk bij welwillendheid om samen te werken. Dit werkt twee kanten op. De één is meer bereid om samen te werken als de ander een bekende is en dat geldt dan meestal ook andersom. Dit vergroot het vertrouwen. *“...meestal doe je zaken met iemand die je kent en daarom is dat netwerk van persoonlijke contacten erg belangrijk.”* Dit geldt met name voor de medewerkers in de uitvoering en veel minder voor het middenkader. Ondanks de persoonlijke contacten is de welwillendheid om samen te werken vaak alleen op verzoek. Dit wil zeggen, een collega is bereid te informeren, wanneer hij hierom wordt gevraagd. Men is welwillend in de reactie, maar men vertoont geen samenwerking op eigen initiatief als men er zelf op dat moment geen belang bij heeft. *“Ik heb het nog niet meegemaakt dat iemand geen informatie leverde of zo. Het is niet dat men weigert. Het zou wel handiger zijn dat automatisch dat soort dingen worden aangeleverd. ... dat relevante informatie meteen door te spelen aan iemand anders, die het aan zou kunnen gaan.”*

De welwillendheid blijkt veel minder te worden, als men niet weet waarom bepaalde acties gedaan moeten worden. Dit doet zich vooral voor wanneer een gehele afdeling iets voor een andere afdeling moet doen. De communicatie hierover verloopt via het middenkader, maar is niet altijd optimaal. Hierdoor is de informatie niet doorzichtig en roept het weerstand op. *“... maar vooral naar aanleiding van een besluit dat genomen is en dat wij daar de maatregelen daarvan moeten uitvoeren en wij er niets vanaf weten. Dan hebben we toch vooral een houding van: ‘euh, ja, doe het lekker zelf’.”* Er geldt dan vaak: hoe meer inzicht in de reden voor samenwerken, hoe groter de welwillendheid. Op het niveau van middenmanagement geldt dan ook dat men weet dat de problemen die ten grondslag liggen aan het verzoek niet worden opgelost en dan vermindert ook de welwillendheid. Dit heeft te maken met voorspelbaarheid in negatieve zin, die eerder is genoemd.

Verder speelt de werkdruk een grote rol. Men moet een bepaalde prestatie te leveren. Samenwerken met anderen betekent vaak minder tijd om de eigen prestatie te halen. Daarom vermindert de werkdruk de welwillendheid. *“Betreffende samenwerking, is het eerste dat iedereen doet, afhouden. Zo van: ‘dit wil ik eigenlijk niet weten, want dat betekent voor mij extra werk.’”* Op basis van persoonlijke contacten is men dan toch bereid om iemand te helpen. *“Als ze je niet kennen, laten ze je misschien wachten. Het is dan niet belangrijk”.* Het heeft vooral invloed op het initiatief om informatie door te geven, voordat iemand er om komt vragen. Dit levert extra werk, wat wellicht overbodig is en dat wil men vermijden. De werkdruk leidt er ook toe dat men zich weinig verdiept in andere afdelingen, waardoor men onvoldoende kennis heeft op welke manier men belang heeft bij elkaar. *“Als je belang hebt bij andermans werk, interesseer je je daar meer voor. Dat is gewoon zo.”*

Competentie

Competentie wordt op twee verschillende manieren besproken. Enerzijds spreekt men over de competentie van een afdeling als geheel en anderzijds over de competentie van collega's afzonderlijk. Bij alle gesprekken en afzonderlijke uitspraken wordt er van uit gegaan dat de eigen afdeling in principe competent is en zeker de persoon die uitspraken doet. Met andere woorden: het is altijd een ander die niet competent is.

Wanneer men de competentie van een afdeling bespreekt, blijkt dat men een andere afdeling niet altijd even competent vindt. Men geeft hiervoor zelf de volgende reden. Een medewerker bekijkt een bepaalde zaak waarvoor hij samenwerking nodig heeft, vanuit zijn eigen standpunt, maar een andere afdeling heeft een ander belang en kan daar dus anders tegen aankijken. Dit hoeft niets te maken te hebben met competentie, maar zo wordt het soms wel ervaren. Daarbij speelt een rol dat men onvoldoende weet van een andere afdeling en andersom. Dit heeft dan betrekking op de inhoud van het werk, maar ook op de wijze waarop afdelingen georganiseerd zijn.

“De contactpersoon moet toch weten hoe het werkt.

- Daar wordt geen aandacht aan besteed.

- Ze hebben toch een cursus gehad.

- Het heeft niet zoveel met cursus te maken. Ze kennen de afspraken helemaal niet die hierover zijn gemaakt tussen de afdelingen door de hoofden.”

Een collega lijkt niet competent in de ogen van een andere collega, maar het heeft meer met onwetendheid van elkaars werk en de organisatie te maken dan met gebrek aan competentie. Men is van mening dat met extra tijd en energie in de vorm van afspraken en voorlichting, men elkaar kan inlichten. Daarmee wordt de kennis van collega's over de verschillende afdelingen vergroot en daarmee ook de competentie.

De medewerkers van Sociale Zaken vinden elkaar niet altijd even competent. Men is er stellig van overtuigd dat er collega's werken die niet competent zijn voor het werk wat ze doen. Men vindt het vervelend te moeten samenwerken met iemand die niet competent is en men is dan ook van mening dat een werknemer goed moet zijn in het werk, anders heeft een ander er last van. *“Je hebt niet altijd de keuze, maar als iemand zijn werk niet behoorlijk doet naar jouw maatstaven, dan is het erg vervelend als je het toch met die persoon moet doen.”* Door ervaring leren collega's elkaar kennen en bouwt ieder persoonlijke contacten op met collega's die wel voldoende competent worden gevonden om mee samen te werken. Door deze ervaring

wordt het contact en de samenwerking alleen maar beter. *“Als ik vragen heb over bijstand, dan is er één collega die ik altijd bel. Die ken ik ook van gezicht... Dat is mijn vaste aanspreekpunt.”* Men vindt dat men goed kan beoordelen of een ander competent is voor zijn werk, na met hem samengewerkt te hebben. *“Soms lijkt het of ze ter plekke iets bedenken, wanneer je ze opbelt met een vraag.”* Uit een interview met het middenkader blijkt het volgende: wanneer een hoofd met een probleem kampt en hiervoor hulp vraagt, vraagt een ander hoofd zich af of hetzelfde bij hem ook een probleem zou zijn of dat het gewoon te wijten is aan incompetentie. *“Vertrouwen, ja, dat is belangrijk. Want het eerste waar wij aandenken is: ‘is het wel een probleem?’ mMet in je achterhoofd, ‘als het zo is, moet ik het misschien ook wel oplossen’.”*

De medewerkers vinden het van belang om elkaar aan te spreken wanneer iemand geen goed werk heeft geleverd. Enerzijds om het een en ander recht te zetten en anderzijds om het in de toekomst te voorkomen. Men probeert hiermee de competentie van een ander te vergroten. Meestal wordt dit rechtstreeks gedaan en in sommige gevallen via het middenkader. Men ervaart vaak een negatieve reactie als men dit doet. *“Maar als ze de kennis niet hebben, voelen ze zich gelijk zo aangevallen, als je ze op een fout wijst. Nou, dan ligt het natuurlijk heel gevoelig, hè. Ik kom van een andere afdeling hen wijzen op hun eigen systeem.”* De aangesprokene voelt zich aangevallen en terecht gewezen en reageert vaak defensief. Als men zelf wordt aangesproken, ervaart men dit ook als niet prettig, omdat men zich vaak zelf wel competent vindt. *“Dat is dan wel onprettig, de manier waarop dat dan gaat. Alsof wij een stel kleine kinderen zijn, die er geen verstand van hebben.”*

Eerlijkheid

Over eerlijkheid tussen collega's op de werkvloer is weinig verteld. Men heeft moeite om eerlijk en open te zijn naar elkaar. Men is het er wel over eens, als men eerlijk is en er naar handelt dat het positieve invloed heeft.

“- Als je respect hebt voor elkaar, kun je toch gewoon een opmerking maken naar elkaar, als je iets niet aanstaat? - Ja, je kunt er dan wat mee en eventueel verbeteren. Je moet er eigenlijk blij mee zijn.” Toch blijkt dat dit niet veel voorkomt. Men spreekt liever de mening richting anderen uit dan richting de degene die het aangaat. Dit komt meer terug bij de variabele ‘aanspreken op functioneren’. Een gevolg hiervan is een aantal keren besproken, want dan kan de volgende situatie ontstaan. Men bespreekt onderling tussen collega's bepaalde problemen. Hierbij wordt gezegd wat ieder vindt. Één persoon zwingelt de discussie aan tijdens een overleg waar de leidinggevende bijzit. *“... die bereid is zijn nek uit te steken”*. Vervolgens krijgt hij geen steun. *“Dan kun je aardig in je eentje komen te staan. Dat heb ik ook meegemaakt.”* De collega's zijn op dat moment niet eerlijk over hun houding en mening. Dit gebeurt ook richting collega's. Bij de individuele interviews werd dit bevestigd en daarbij werd opgemerkt, dat het meestal dezelfde personen zijn die steeds weer hun nek uitsteken, anderen rekenen hier op en leunen achterover.

Men spreekt regelmatig niet eerlijk richting elkaar, maar wel achter de rug om. *“Het is gewoon de cultuur om over elkaar te klagen. Ze klagen over elkaar, maar even later zie je ze gewoon weer goede vriendjes zijn. Ze zijn soms zo achterbaks tegenover elkaar.”* Men spreekt tijdens de interviews steeds over ‘ze’, maar het geldt voor de meeste mensen. Tijdens observaties bleek dat klagen bijna een vast onderdeel van de dag vormt, maar zelden tegen degene waarover het gaat. Er spelen kennelijk belangen mee, waardoor de eerlijkheid minder wordt. Één groep gaf aan dat dit eigen belang kan zijn, maar dat het op het niveau van het middenkader ook

afdelingsbelang kan zijn. Door in te boeten op eerlijkheid, leidt het gezamenlijke belang er onder, maar dat lijkt dan van ongeschikt belang te zijn. *“Er zijn tegengestelde belangen. Op het moment dat je moet gaan samenwerken, neem je die belangen mee. Er zou eigenlijk een moment aan vooraf moeten gaan, waarin bepaalde dingen al worden uitgesproken, dat de samenwerkende partners weten waar ze voor gaan. Nu is het niet altijd duidelijk dat alle partijen hetzelfde willen. Dit is een soort strijd, die niet nodig is.”*

De leidinggevenden van het middenkader geven zelf aan dat wanneer ze elkaar eerlijke informatie vragen, dat het voelt alsof ze ter verantwoording worden geroepen. *“Ik moet me dan gaan verantwoorden, waarom ik een achterstand heb. Hij weet dat ook. Zo werkt het wel. Andersom werkt het ook zo, ik trek het boetekleed ook aan. Daar loopt het dus op stuk..... Hij doet dat niet alleen, zij doet dat ook, ze gaan vragen wat er aan de hand is. Ik moet dus aan hen verantwoorden. Ze trekken dus mijn dinges in twijfel.”*

Met dinges verwijst deze persoon naar zijn competentie. Dit wordt bevestigd door de lage score op sociale steun door de leidinggevenden van het middenkader, gemeten in het werkbelevingsonderzoek.

VERTROUWEN IN HORIZONTALE LIJN

Pas als alle vier de aspecten (voorspelbaarheid, welwillendheid, competentie en eerlijkheid) positief zijn binnen een relatie, is er sprake van volledig vertrouwen. Het vertrouwen tussen collega's van de werkvloer en het vertrouwen tussen de leidinggevenden blijkt te verschillen. Op het uitvoerende niveau is aannames, dat de ander welwillend is positief. De aannames, dat een ander voorspelbaar en competent is, is wisselend positief en negatief. Door ervaringen en persoonlijke contacten weet men bij welke collega's de positieve aannames terecht zijn en welke niet. Hierdoor bouwt men een soort netwerk op met contacten over verschillende afdelingen waarin men voldoende vertrouwen heeft. Betreffende eerlijkheid is de werkvloer minder positief, maar dit geldt vooral wanneer er actie nodig is richting middenmanagement. Dit vermindert het vertrouwen betreffende de organisatie van het werk.

Bij het middenkader is de voorspelbaarheid groot, maar in negatieve zin, men weet dat de ander niet zal meewerken. De aannames, dat de ander welwillend is, is ook negatief. Ze geven zelf aan dat een ander niet wil samenwerken, maar dat men zelf ook nauwelijks bereid is om samen te werken. Daarnaast geven de leden van het middenkader aan dat het soms aanneemt dat de ander onvoldoende competent is om bepaalde problemen op te lossen. Ook met betrekking tot eerlijkheid is de aannames dat de ander wellicht niet eerlijk is met zijn informatie. De aannames over de voorspelbaarheid, welwillendheid, competentie en eerlijkheid zijn tussen de leidinggevenden van de afdelingen allen negatief. Er is onvoldoende vertrouwen bij elkaar bij het middenkader.

Op beide niveau's wordt de welwillendheid belemmerd door werkdruk, waardoor eigen initiatief ontbreekt om iemand te helpen. Dit wordt op de werkvloer oplost door persoonlijke contacten en verzoeken te doen.

6.2.2 Samenwerken horizontaal

Informeren

De medewerkers op de werkvloer vinden het uitwisselen van informatie van groot belang. Het heeft een positief effect op de kwaliteit van het werk. *“...terwijl je er eigenlijk samen naar moet werken dat het beter en duidelijker wordt. Dat geldt voor dingen waarvoor mensen doorverwezen worden. Wij zijn allemaal een onderdeel van Sociale Zaken, maar mensen worden bij een aanvraag van de ene afdeling naar de andere verwezen, terwijl de medewerkers bij voorbaat weten dat het een afwijzing wordt. Ik kan me voorstellen dat klanten nu vaak het idee hebben dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd.”* Vaak loopt de informatie-uitwisseling tussen collega's van verschillende afdelingen goed, soms wat minder.

Een duidelijk gemis wat wordt aangegeven, is pro-actief informatie geven. Wanneer men om informatie verzoekt, wordt aan het verzoek voldaan, maar soms zou het handiger zijn dat bepaalde informatie al eerder gegeven zou worden. Men zou dan op eigen initiatief informatie uit zijn werkveld moeten doorgeven aan een collega van een andere afdeling. Dit wordt te weinig gedaan. *“Het zou veel gemakkelijker zijn als ze wel zelf deze informatie even doorgeven. Nu moet je er zelf achteraan.”* Dit wordt onder andere belemmerd door de werkdruk of dat men niet verder kijkt dan de neus lang is. *“Dat merk ik vooral, dat de tijdsdruk verhindert dat je je interesseert in andere afdelingen en moeite doet om informatie aan elkaar door te spelen. Daardoor gaat heel veel informatie verloren.”*

Men vertoont weinig initiatief om te informeren hoe de werkwijze en inhoud is van een andere afdeling, terwijl hiermee de kwaliteit van het werk ook verbeterd kan worden. Bekendheid met elkaar en elkaars werk, leidt er toe dat men meer openstaat voor informatie-uitwisseling. *“Soms heb ik weleens dat wanneer we met een groep met elkaar bezig zijn vanuit verschillende disciplines, dat je dingen van elkaar hoort, je leert mensen dan op een andere manier kennen en jij geeft zaken aan. Je praat erover waar je gezamenlijk tegen aan loopt. Dan kan soms heel verhelderend werken.”* Men vindt het ook belangrijk om open te staan om informatie te verstrekken aan een ander. *“Je moet het ook toegankelijk maken voor elkaar. Zo van: ‘als je vragen hebt, bel me dan’.”*

Volgens de werkvloer verloopt op het niveau van middenkader de informatie-uitwisseling niet altijd goed. De afdelingen weten niet altijd van elkaar waar ze mee bezig zijn. Hiervan heeft de werkvloer soms last, ze mist essentiële informatie voor een goede uitvoering van het werk. *“Uit de reactie blijkt dan wel of het niet goed gecommuniceerd is [vanuit het middenkader] of dat iemand gewoon een foutje heeft gemaakt.”* Dit wordt in de individuele interviews ook genoemd als een knelpunt. Het middenkader werkt te weinig vakdirectiebreed.

Assisteren

De collega's op de werkvloer zijn het er over eens dat wanneer assistentie wordt gevraagd, dat deze ook wordt gegeven door collega's van andere afdelingen. *“Eigenlijk ervaar ik niet zo'n problemen. Als ik een beroep doe op een collega, wordt ik toch meestal wel geholpen. Vooral als we kijken binnen de de vakdirectie Sociale Zaken.”* Meestal geldt dat hulp aan een ander, het eigen werk uiteindelijk makkelijker maakt. *“Het is ook van belang voor ons eigen functioneren, om ons werk goed te kunnen doen. Je hebt die mensen ook nodig, ze moeten hun steentje bijdragen, anders kan ik mijn werk ook niet goed doen en loop ik tegen problemen aan. Dus laat ik die mensen maar weer komen of we gaan een middag daar een praatje houden.”*

Het middenkader is minder positief richting elkaar. Wanneer op dit niveau assistentie aan elkaar wordt gevraagd, is men minder bereid deze ook te verlenen. Eigen initiatief op dit niveau is zeker niet aan de orde. Het middenkader moet hier veel via persoonlijke contacten regelen, anders lukt het niet. *“Samenwerking, en dan kijk ik ook naar mezelf: we hebben niks voor elkaar over, wat dat aan gaat. Ik weet wel waar dat aan ligt, wij zijn enorm prestatiegericht en we moeten onze doelen halen, onze targets halen en op het moment dat we denken dat het moeilijk gaat worden, dan sluiten we onze rijen. Dat is binnen vakdirectie Sociale Zaken zo. Laten we daar eerlijk in zijn.”*

Het assisteren van collega's wordt soms belemmerd door de wijze van inrichting van de organisatie, de wijze waarop processen zijn vastgelegd. Deze zijn er niet op gericht dat collega's van verschillende afdelingen elkaar helpen.

“- Afdelingen helpen elkaar niet, ook al is de werkdruk minder.

- Ja, waarom niet? Er zijn onderdelen waarmee dat zou goed zou gaan.

- Ja, er zijn administratieve zaken die je heel goed voor elkaar kunt doen.

- Straks is dat Shared Service Center een uitgelezen plek ervoor. Maar nu mogen ze het niet.”

Daarnaast vormt werkdruk soms een belemmering, het leidt tot afhouden van werk. Dit geldt zowel voor de werkvloer als voor het middenkader. Bij het middenkader geldt dan dat de werkdruk voor de ondergeschikte medewerkers zwaarder telt dan het persoonlijke contact. Echter, wanneer de werkdruk lager wordt op de werkvloer, is er vanuit de werkvloer en vanuit het middenkader geen eigen initiatief om assistentie te bieden. Dit met het oog op eventuele toekomstige werkdruk. Dit citaat van het middenkader geeft dit aan:

“- Er zijn altijd wel perioden dat je wat ruimer in je jasje zit of het werk valt wat tegen. Maar dan is het heel moeilijk om naar die ander de omslag te maken om hem te helpen. Want je ziet alweer allerlei andere dingen op je af komen, waarvan je zegt: ‘Ja, maar dit komt nog, dat komt nog, zus en zo, dus het lukt me gewoon niet’. Dat houdt iedereen in de greep.

- Niemand biedt dat ook aan, hè. Ik ook niet, hoor.

- Ik ook niet.

- Maar ik denk ook. Aan de cijfers kun je gewoon zien dat er inderdaad periodes zijn, dat ik zeker weet dat er tijd over moet zijn, als ik kijk naar wat er binnenkomt. Zo mag je dat dan niet zeggen, want dan gaan alle hoofden verzinnen wat ze allemaal met die tijd moeten doen. Ik chargeer nu een beetje, maar ik denk wel dat dat het probleem is.”

De medewerkers in de uitvoering zien dit ook. *“Ik denk dat iedereen, voornamelijk naar zijn eigen afdeling kijkt en niet naar het grote geheel. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de werkdruk, dan zie je het al heel sterk. Als er bij een afdeling werkdruk is en bij een andere afdeling is dat minder, dan gaan ze niet elkaar helpen, met de gedachte: ‘stel je eens voordat het bij ons ineens drukker wordt’.”*

Oplossen

Collega's van de werkvloer zijn het er over eens dat met goede afspraken veel problemen opgelost en voorkomen kunnen worden. *“Als er bij de bron goede informatie wordt verstrekt, dan heb je dat communicatieprobleem niet. Als hierover afspraken worden gemaakt, kan dit voorkomen worden.”*

Als er fouten gemaakt worden, wordt een collega daar opgewezen. Hierbij is van belang dat men dit op een 'normale' manier doet. Niet iedereen voelt zich even prettig om iemand aan te spreken en daarom kan het ook via het hoofd gebeuren. Toch vinden de meeste medewerkers dat dit rechtstreeks moet gebeuren en een probleem nabespreken kan de lucht klaren. *“Dat wordt wel normaal gezegd hoor. Je moet niet de indruk krijgen dat we stormend en tierend aan de telefoon zitten met een collega. Daar wordt normaal over gesproken.”*

“Een collega was bij speciaal langs gekomen om een [inmiddels opgelost] probleem nog eens door te spreken. Dat vond ik echt super.” De medewerkers vinden dat ze ook open moeten staan om problemen op te pakken. De meeste zijn het er over eens dat het allemaal beter kan, maar dat het in ieder geval voldoende door medewerkers gedaan wordt om problemen op te lossen. *“Als het echt gaat om de inhoudelijke kant van je taak, denk ik wel dat het ook gebeurt.”* Uit de observaties blijkt dat men elkaar aanspreekt om problemen op te lossen op inhoudelijk gebied, bijvoorbeeld om een klant te helpen. Wanneer het gaat om organisatorische problemen, spreekt men elkaar niet altijd aan en laat men de situatie zoals hij is.

Soms is het niet mogelijk om de problemen alleen via collega's op de werkvloer op te lossen omdat er bepaalde besluiten genomen moeten worden. Dan is interventie door het middenmanagement noodzakelijk. Vaak worden problemen dan ad hoc opgelost en niet structureel. Hierdoor verliezen medewerkers van de werkvloer hun animo om problemen op een hoger niveau te bespreken. Het middenkader vindt dat wanneer het echt nodig is, er altijd een oplossing komt, al is het vaak ad hoc. *“Als we een nieuwe regeling opstarten en we vormen een team, dan zijn we toch in staat om in een vrij korte periode onder vrij moeilijke omstandigheden een regeling in elkaar te timmeren.”*

De leidinggevenden van het middenkader geven zelf aan dat op hun niveau niet echt wordt samengewerkt om problemen op te lossen. Het initiatief ontbreekt om oplossingen te zoeken met elkaar. Pas als er een verzoek ligt, gaat men meedenken over mogelijke oplossingen. Één groep van de werkvloer gaf aan dat het middenkader er soms langer over doet om een probleem op te lossen dan de werkvloer. *“Van twee kanten uit is het [probleem] bij de hoofden aangekaart en het heeft nog anderhalve week geduurd voordat er duidelijkheid kwam.”* Het middenkader vertoont geen initiatieven om in de toekomst iets aan te pakken, men werkt alleen samen als reactie op iets. De werkvloer merkt dit ook op. *“Over die werkdruk wordt met ons ook niet gecommuniceerd, terwijl wij misschien een heleboel dingen kunnen overnemen, waardoor andere afdelingen weer wat rustiger kunnen werken. Maar daarover wordt niet gepraat. Iedereen voert allerlei regelingen uit. Waarom wordt er geen tijd gemaakt om hierover eens te praten en na te denken.”*

De samenwerking om problemen op te lossen wordt belemmerd door de werkdruk op de werkvloer. Medewerkers proberen het werk elders te droppen in plaats van in overleg over te dragen. Anderzijds proberen mensen werk af te houden, zodat een ander het moet oppakken. *“Er zijn collega's die allang blij zijn dat ze een stuk werk bij een andere afdeling kunnen leggen. Die droppen dat soms letterlijk over de schutting, wat natuurlijk niet bevorderlijk is voor de samenwerking.”*

Verder is de inrichting van de organisatie en de werkprocessen niet uitnodigend om samen problemen op te pakken en oplossingen te bedenken. Alles is organisatorisch strikt gescheiden van elkaar en daarom probeert ieder zijn eigen problemen op te lossen. *“Samenwerking met sommige afdelingen zou beter kunnen, bijvoorbeeld elkaars werkvoorraad zo laag mogelijk houden. Voor het totaalbeeld zou dat misschien kunnen, maar daar is niet voor gekozen. Het is ook de inrichting van je manier van werken.”*

SAMENWERKEN IN HORIZONTALE LIJN

Pas als alle drie de aspecten (informereren, assisteren en oplossen) positief zijn binnen een relatie, is er sprake van volledig samenwerken. De werkvloer is redelijk positief over de samenwerking, al is die voor verbetering vatbaar. Bij het werkbelevingsonderzoek is samenwerken gemeten op een andere wijze en ook daar was er sprake van goede samenwerking tussen de afdelingen. Verbeterpunten betreffen met name 'informereren op eigen initiatief'. Men geeft zelf aan dat dit belemmerd wordt door de werkdruk. Wanneer meer men om informatie of assistentie verzoekt, verloopt de samenwerking prima. Met betrekking tot het oplossen van problemen, vertelt men dat het maken van afspraken belangrijk is. Daarnaast moet men open staan om oplossingen te bedenken en eigenlijk ook anderen aanspreken, wanneer er fouten worden gemaakt. Dit laatste gebeurt minder, dan men wenst.

De werkvloer en middenkader geven beiden aan dat samenwerking soms belemmerd wordt door de inrichting van de organisatie. Die is er namelijk niet op gericht dat medewerkers van verschillende afdelingen samenwerken op gebied van informeren, assisteren en oplossen. Verder geeft de werkvloer aan dat soms interventie vanuit het midden- of hoger kader nodig is op problemen op te lossen. Hier gaat het soms fout. Het middenkader is welwillend, maar komt vaak met ad hoc oplossingen. Het middenkader geeft zelf aan dat tussen de hoofden van de afdelingen de samenwerking niet goed verloopt, op gebied van informeren, assisteren en oplossen. Pas als er een duidelijk verzoek ligt, is men bereid te bekijken wat men kan doen.

6.3 Relatie vertrouwen en samenwerking in verticale lijn

Hieronder worden de resultaten met betrekking tot vertrouwen en samenwerken beschreven tussen medewerkers die hiërarchisch niet elkaars gelijke zijn. Zoals eerder vermeld, is er sprake van drie niveau's: hoger kader, middenkader en werkvloer. Ook hier komen de resultaten overeen met de veronderstelde relaties: hoe meer vertrouwen, hoe meer samenwerking en andersom. In verticale lijn lijkt het vertrouwen nauwelijks aanwezig te zijn. Ook de samenwerking is verre van optimaal tussen het hogere management, middenmanagement en werknemers in de uitvoering. Zoals in hoofdstuk 5 reeds vermeld, was het onderzoek in eerste instantie bedoeld om de horizontale samenwerking te onderzoeken. Omdat al snel bleek dat de verticale samenwerking een belangrijkere kwestie was, is dit alsnog meegenomen in het onderzoek. Dus het onderzoek was in eerste instantie niet gericht op de informatie die in deze paragraaf staat en er is ook niet specifiek naar gevraagd, maar het vormt wel een belangrijk deel van de resultatenbeschrijving.

6.3.1 Vertrouwen verticaal

Voorspelbaarheid

Medewerkers in de uitvoering, die al langer bij de gemeente werken zijn er van overtuigd dat de huidige reorganisatie een modegril is. *“Het lijkt een trend om om de zoveel tijd weer te reorganiseren. Van decentraal naar centraal en weer naar decentraal.”* Ze zijn daarbij ook er van overtuigd dat het niet op zal leveren wat men voor ogen heeft. Men denkt dat alles bij het oude blijft, ondanks de veranderingen. *“Het speelde toen, het speelt nu. Het is allemaal al een keer genoemd, maar het verandert niet.”* De werkvloer geeft hiermee aan dat ze geen vertrouwen hebben in de Directieraad i.o. om echt iets te veranderen binnen de gemeente. *“Maar datzelfde plaatje heb ik in 1992 ook gehoord. Wat voor geloofwaardigheid geeft dit dan?”*

Medewerkers lopen in de uitvoering tegen problemen aan, die ze graag opgelost willen zien. Dit kunnen ze niet op horizontaal niveau of via het middenkader. Ze hebben hiervoor medewerking nodig van het hogere management. Ze hebben ideeën en informatie over de problemen die spelen en mogelijke oplossingen. Zij geven deze informatie door aan hun hoofd, het middenkader. Deze leidinggevende moet dit spreken met de leidinggevende daarboven, de vakdirecteur (het hoger kader). Dit gebeurt via het directieteam. Hierin zit een aantal hoofden van afdelingen en de vakdirecteur in. De medewerkers van de werkvloer geven aan dat er zelf of nooit een reactie, actie of iets anders volgt op hun informatie. Men krijgt geen informatie en ziet ook niets gebeuren, waardoor de problemen aangepakt worden. *“Soms kaart je dingen aan bij je hoofd en die zegt dat dan te gaan bespreken met zijn leidinggevende en als je dan informeert, wordt er gezegd: ‘we zijn er nog niet aan uit’. Na een half jaar....*

- Gebeurt er dus niets.

- Uiteindelijk blijven dingen in mijn bureau liggen en gebeurt er niets mee.

- Als je zoiets vijf of zes keer hebt meegemaakt, dan kaart je geen dingen meer aan, want er gebeurt toch niets mee. Dan krijg je dat.”

Uit dit citaat blijkt ook dat men de moed opgeeft om iets voor elkaar te krijgen, waarbij hulp van het hogere management nodig is. Men ervaart vaak dat er niets met de informatie gedaan wordt en dat daardoor problemen blijven bestaan. Men weet dat de energie tevergeefs is en wil niets meer ondernemen in die richting. *“De veronderstelling dat we er geen energie meer insteken, komt ook voort uit het feit dat er niets gedaan wordt met de signalen. Je hebt al een paar keer aangegeven dat er iets mis is. In het verleden is dat ook gebeurd en toen heb je er niets van gemerkt. De volgende keer, dat er weer een probleem is, en er wordt voorgesteld om er eens over te praten, dan denk je inderdaad: ‘de vorige keer heeft het tot niets geleid, dus waarom zou het nu dan wel anders zijn?’. Dat is dan de verwachting.”*

Het hoger kader geeft aan het weinig signalen kent, die het zou negeren. In principe is het werkoverleg van de afdeling hiervoor bedoeld en het verslag van het werkoverleg gaat naar de vakdirecteur. Hij reageert hierop indien uit het verslag blijkt dat dit nodig is. Echter uit bestudering van de werkverslagen blijkt dat weinig zaken genoemd worden, die onder noemer ‘signalen’ vallen.

De voorspelbaarheid is groot, maar in negatieve zin en met een negatief effect. Dit geldt met name voor de werkvloer, maar ook voor het middenkader. Ook zij zien in dat bepaalde acties nutteloos zijn, omdat het hoger kader er niets mee doet. *“De besluitvorming is hier dermate traag,*

voorzichtig uitgedrukt, dat je op een gegeven moment de handdoek in de ring gooit. Dat is wat in mijn ogen speelt, dat de hoofden op een gegeven moment denken: 'het is mij wel goed'."

"Momenteel is de tijd van de afdelingsplannen. Sommige hoofden zien het nut er al niet meer van in: 'het maakt toch niet uit wat ik er in zet.' Er wordt niet naar gekeken. Men krijgt er geen uren bij, hooguit eraf." Het middenkader geeft aan dat ze hierin wellicht ook de hand in eigen boezem moet steken.

"- Nog even terug, maar dat gebrek aan lef. Daar ben ik het niet mee eens. Dat hebben wij wel, maar dat wordt onderdrukt. Daarvoor zijn we apathisch gemaakt. Als je met nieuwe ideeën komt, dan moet je al die geledingen door ... Heel simpel, hij en ik zijn met iets bezig en toch vragen we aan onze leidinggevende toestemming. Dat ligt ook aan ons, hoor. Het heeft te maken met de manier van leidinggeven hier. Het is absurd.

- Ja.

- We moeten dat gewoon doen, zonder toestemming te vragen, maar dan krijg je een briefje op het bureau met: 'waarom weet ik daar niets van'. Wij zijn daar zelf ook een beetje schuldig aan, in die zin.

Uit de individuele interviews blijkt dat niet voor alle zaken toestemming aan het hoger kader gevraagd hoeft te worden, maar het hoger kader wil er wel over geïnformeerd zijn.

Welwillendheid

De voorspelbaarheid van het hoger kader op signalen van de werkvloer is groot, want er komt zelden een reactie volgens de werkvloer. De medewerkers van de werkvloer zijn er dan ook van overtuigd dat het hoger kader niets wil doen met de signalen die zij vanaf de werkvloer geven. Er komt geen informatie terug, er wordt geen actie ondernomen. Sommige problemen kunnen alleen opgelost worden met hulp van het hogere managementkader. Echter, er lijkt geen welwillendheid te zijn vanuit het hoger kader om samen te werken met de werkvloer zodat problemen aangepakt worden. "Hierbij had de automatisering ons ook een hoop tijd kunnen besparen, maar dat is absoluut niet optimaal. Men zoekt wel naar een oplossing, maar het heeft niet de prioriteit bij het hogere management. Nu zeker, met de reorganisatie. Maar zo iets is het steeds."

Voor de medewerkers op de werkvloer lijkt het alsof het hoger managementkader geen aandacht wil besteden aan de werkvloer en dat de werkvloer haar eigen problemen moet oplossen. Daarmee is het gevoel dat het hoger kader de werkvloer niet wil helpen om hun werk goed te kunnen doen.

"- Dat is gewoon dansen om de hete brij heen. Ik denk gewoon dat er concreet niets aangepakt wordt.

- Wat noem jij concreet dan?

- Als je nou kijkt: het lijkt soms ritueel dansen wat we hier doen. We hebben een aantal regelingen dat uitgevoerd moeten worden. We zetten daar vier contactpersonen op en een kwaliteitsmedewerker. 'Zo jongens, we kunnen de regeling uitvoeren'. Punt. Maar daar ben je er niet mee. Die mensen moeten met gereedschap werken, de gereedschappen moeten onderhouden worden. De mensen zijn gereedschappen, dus die moeten ook onderhouden worden. En daar gebeurt naar mijn idee helemaal niets mee. Je ziet ook wanneer de aandacht naar uit gaat ergens, dan zijn het de politieke hot items, daar kunnen kruiwagens met geld heen."

Het middenkader staat tussen deze twee partijen in. Vaak lijkt dat het middenkader geen actie onderneemt, maar het komt door het hoger kader dat niets wil doen in reactie op signalen van de werkvloer. "Ik denk waar het op vast loopt, dat die leidinggevendenden hetzelfde ervaren met hun leidinggevendenden als wij met de onze. Er moeten toch bepaalde verantwoordelijkheden en bepaalde bevoegdheden zijn om beslissingen te nemen. Bij Sociale Zaken is de leidinggevende vaak niet meer dan een sergeantfunctie. Voor de heren hoger, kan hij het nooit goed doen en voor de werkvloer doe je het ook nooit goed. Je wordt langs twee kanten getrapt, bij wijze van spreken. Als wij iemand kunnen overtuigen, moet dat onze leidinggevende zijn, maar als hij geen bevoegdheden heeft, houdt het al snel op. Dan kom je in hogere regionen en daar gelden weer andere dingen. Dus hebben wij dan op de werkvloer het idee, dat er niets gebeurt. Het hoeft niet per sé aan onze leidinggevende te liggen." Deze beperking geeft het middenkader zelf

ook aan als struikelblok. Het hogere management wil geen bevoegdheden neerleggen bij het middenkader. Het hogere management lijkt ook niet welwillend de werkvloer of het middenkader te betrekken bij besluiten. *“Je kunt wat proberen in de marge te sturen, maar wij [middenmanagement], worden over het algemeen pas geïnformeerd op het moment dat het besloten is. Dat is mijn gevoel daarbij.”*

‘We doen het al heel goed, het moet nog beter. Je krijgt minder middelen. En een leidinggevende die zegt: ‘los het maar op’, terwijl je zeven parafen nodig hebt om iets te regelen. Dank je de koekoek.’

Verder zitten het middenkader en de werkvloer steeds in een spanningsveld tussen kwaliteit en kwantiteit. Volgens hen wil het hogere kader hierin geen keuze maken en geeft het geen goede handvaten om het werk goed te kunnen uitvoeren. Anderzijds wil het ook de gevolgen van hun eigen beleid niet accepteren. *“Op zich is dat niet zo erg, als de keuze plus de gevolgen daarvan geaccepteerd worden, maar er wordt alleen die keuze gemaakt. En de gevolgen worden niet geaccepteerd, want als het werk niet op het juiste moment klaar is, staat er eentje met het zweet tussen zijn billen aan mijn bureau.”* Het hoger kader is van mening dat er wel een keuze is gemaakt en dat de vereiste kwantiteit en kwaliteit elkaar niet hoeven te bijten. Een gedeelte van de werkvloer lijkt er moeite mee te hebben dat Sociale Zaken bedrijfsmatiger is geworden. Uit het werkbelevingsonderzoek blijkt dat mensen die tussen de 11 en 20 jaar in dienst zijn bij Gemeente Breda veel werkdruk ervaren. Mensen die korter in dienst zijn hebben hiervan minder last. Dit correspondeert met de mening van het hoger kader, dat een groep binnen Sociale Zaken moeite heeft met het bedrijfsmatige karakter van het werk.

Competentie

Het lijkt dat er in verticale lijn in het geheel geen vertrouwen is in elkaars competenties. Het hoger kader lijkt geen vertrouwen te hebben in de competenties van het middenkader en de werkvloer. Het middenkader heeft geen vertrouwen in de competentie van het hoger kader en lijkt geen vertrouwen te hebben in de werkvloer. De werkvloer vindt al het management incompetent. Men is er ergens wel van overtuigd dat de leidinggevenden hard werken, maar dat ze gewoon niet goed genoeg zijn voor leidinggevende functies. De leidinggevende competenties worden als onvoldoende ervaren. Er is niets gezegd over de vakcompetentie, naar verwachting heeft men daarmee weinig problemen. Het middenkader heeft te weinig leidinggevende capaciteiten om het vertrouwen van de medewerkers te winnen. *“Veel leidinggevenden verdienen niet het predikaat leidinggeven. Kijk maar naar onze afdeling. Hij is ook maar omhoog gevallen. We hebben daarom niet zoiets van..... Als we nu een functieomschrijving moeten maken van het afdelingshoofd, dan ziet hij er qua opleiding heel summier uit.”* In het werkbelevingsonderzoek was de score betreffende charismatisch, inspirerend en stimulerend leiderschap ook zeer laag. Dit betrof dan zowel de werkvloer die het middenkader beoordeelde en het middenkader die het hoger kader beoordeelde. Per afdeling waren er wel kleine verschillen te zien, maar over het algemeen was de score laag.

“Men [middenmanagement] let meestal alleen op de taalfouten en kromme zinnen, maar de essentie van het stuk blijft meestal overeind, want ..

- daar kijken ze niet naar.

- En kolommen optellen of het wel klopt, natellen. Dat vinden ze interessanter dan de essentie van het stuk. Als iemand een bepaald plan toezendt, kunnen ze vaak daar de gevolgen niet van overzien.

- En dan gaan ze liever kijken hoe ze een zin kunnen herformuleren. Daar houden ze zich mee bezig en niet waar gaat het over.

- Ja, het moet politiek heel correct zijn, de inhoud blijkbaar niet.
- Maar vergaderingen leiden ook nooit tot beslispunten of actiepunten. Men zit twee uur bij elkaar en er komt niets uit. Je lost er daarom nooit iets mee op.
- Ja en als je geen actiepunten krijgt, dan zit je de keer daarop weer bij elkaar.
- Al krijg je ze wel, maar je doet ze niet, geen mens die er wat van zegt.”

In de individuele interviews wordt dit bevestigd. Hoger kader is van mening dat de afdelingshoofden moeite hebben om vakdirectiebreed te werken en hierdoor kan soms een situatie ontstaan, zoals in het citaat is beschreven.

Medewerkers vinden vooral dat het middenkader niet goed omgaat met minder functionerende medewerkers.

“- Maar, moet je als leidinggevende juist er niet voor zorgen dat de slechte punten verminderen en goede punten gehandhaafd blijven? In principe moet een organisatie het beste uit zijn personeel halen, dat geldt ook voor leidinggevendenden. Maar vaak durven leidinggevendenden het niet of zo. Het lijkt mij eigenlijk toch geen probleem om aangesproken te worden. Tuurlijk vind je het in eerste instantie niet leuk, maar meestal als je er over nadent, klopt het meestal wel, moet je het achteraf beamen.

- Juist voor die eerste reactie schrikken leidinggevendenden terug. Meestal gaat een medewerker emotioneel reageren, boos, verdrietig, of zo. Niet iedereen kan daarmee omgaan.”

Het middenkader geeft zelf aan hierbij hulp te kunnen gebruiken, maar dit niet te krijgen. *“Ja, je kunt zo weinig zelf beslissen. Als bijvoorbeeld iemand niet functioneert, ga je dus door de huidige constructie eerst nadenken: ‘wat zijn de consequenties als ik deze persoon uit mijn afdeling wil hebben, wat krijg ik er voor terug, of zelfs, krijg ik er wel iets voor terug?’. Zoals eerder gezegd, wellicht is het beter om de persoon nog even te laten door werken in de hoop dat het beter wordt, want nu zit er in ieder geval iemand. Maar je moet ook iets anders afwegen. Je moet uitkijken dat de andere collega’s niet gaan mopperen, dat je die persoon de hand boven het hoofd houdt. De redenering is eigenlijk niet goed, bij een slecht presterende persoon, maar het wordt ingegeven om je tent draaiende te houden. Ik heb ook wel eens gezegd: ‘Blijf dit jaar nou eens van mijn formatie af. Als er mensen ongeschikt zijn, die ik weg moet sturen, moet ik gelijk ook nieuwe kunnen aannemen’. Daar begon hij echt niet aan. Ik snap dat wel. Maar het heeft ook met verantwoordelijkheden en bevoegdheden te maken.”* Het hoger kader beaamt dat de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden anders kan. Echter, de keuze is enkele jaren geleden zo gemaakt en voorlopig duurt het nog minimaal een jaar voordat er verandering in komt. De hulpvraag van het middenkader betreffende omgaan met minder functionerende medewerkers is bij het hoger kader niet bekend. Uit de individuele interviews blijkt dat er wel over wordt gesproken maar niet direct om hulp van het hogere management wordt gevraagd.

De werkvloer heeft ook onvoldoende vertrouwen in het hoger kader: vakdirecteur en algemeen directeur en Directieraad i.o.. Hiervoor worden de volgende redenen aangevoerd.

- Er wordt teveel op kwantiteit gestuurd, waarbij de consequenties voor kwaliteit niet worden geaccepteerd.
- Er worden teveel ondoordachte besluiten genomen, waardoor de werkvloer haar werk niet goed kan doen.
- Er wordt niets gedaan met signalen vanuit de werkvloer, problemen worden niet opgelost.
- Beleid wordt niet goed in de organisatie gezet, het levert teveel problemen op.

Uit de individuele interviews wordt het laatste punt bevestigd. Dit probleem ontstond met name door de inrichting van de organisatie, die enkele jaren gelden gekomen is. Hierdoor werden medewerkers minder betrokken bij het opstellen van beleid.

Ook het middenkader vindt dat het hoger kader onvoldoende competent is, omdat er geen keuze wordt gemaakt tussen kwantiteit en kwaliteit en omdat men de gevolgen van sturen op kwantiteit niet wil aanvaarden. *“De marge wordt kleiner. Of er nu wel of geen normtijden zijn. Dat wordt in mijn optiek ook maar met de natte vinger bepaald. Ik heb discussies gehad met mijn leidinggevende over aantallen. Ik zei: ‘er komen 200 aanvragen dit jaar’. ‘Ja, dat kan niet’ zegt hij, ‘want zoveel personeel hebben we niet’. Dat is echt waar gebeurd. Dan heb je een afdelingsplan en dan moet je het aanpassen, het aantal moest teruggebracht worden. Maar wat gebeurt er. Er komen 200 aanvragen binnen. Ik vond het al knap dat ik het goed had ingeschat. Maar je zit wel een heel jaar te ploeteren. ‘Zoveel personeel hebben we niet, dus het getal moet aangepast worden’. Dat soort discussies, dan denk ik: ‘jongens waar zijn we mee bezig?’”* Zoals eerder gezegd is het hoger kader van mening dat er wel een keuze is gemaakt met betrekking tot kwaliteit en kwantiteit.

Zowel werkvoer als middenkader zijn het er over eens dat het hoger kader weinig vertrouwen lijkt te hebben in het middenkader. Middenkader heeft erg weinig bevoegdheden, omdat het hoger kader over alles wil beslissen. Middenkader vindt dit wantrouwen onterecht, omdat het zichzelf wel competent vindt.

“Daarnaast, vind ik, er wordt hier geroepen dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen, dat belemmert ook, want dat gebeurt niet. Er gebeurt gewoon helemaal niets. Ik ben gewoon even heel negatief.

- Ja, maar dat klopt ook wel.

- Onze leidinggevende is weg en dan ligt alles twee weken stil. Waar ben je dan mee bezig? Wij zijn toch ook geen groentjes, wat dat betreft?

- Dat klopt. Als hij er niet is, gaat het de vergadering niet door. Dan kunnen er ook geen besluiten worden genomen.

- Dat is toch belachelijk, wij kunnen toch ook nadenken.

- Dat is ook zo.

- Dat is eigenlijk een gebrek aan vertrouwen.”

Het hoger kader realiseert zich dat het middenkader nauwelijks of geen bevoegdheden heeft en er meer zou kunnen hebben. Echter, hierbij wordt ook aangetekend dat het middenkader onvoldoende vakdirectiebreed denkt en daarom niet alle bevoegdheden lager in de organisatie gelegd kunnen worden.

De werkvloer denkt dat het middenkader geen vertrouwen in heeft in de competentie van de werkvloer, maar het middenkader geeft zelf aan dat ze daar wel vertrouwen in heeft. *“De medewerkers weten verdomd goed waar ze het over hebben. We hebben goed, hoog opgeleid, gekwalificeerd personeel. Dat vind ik echt. Dat zijn bijna allemaal HBO-mensen, die zijn ook niet gek, die kunnen ook nadenken.”*

Eerlijk

De medewerkers in de uitvoering zijn er van overtuigd dat hun de afdelingshoofden niet altijd open en eerlijk informatie doorgeven aan het hogere kader. Dit kan positief zijn voor de werkvloer of negatief. Het middenkader zelf geeft dit ook aan. Ze stellen de situatie soms anders voor dan dat hij is om vermindering van uren of budget te voorkomen. *“Het wordt gefilterd natuurlijk. Wij, als hoofden, zitten al: ‘ja maar’, wij denken gelijk: ‘krijg ik daar wel geld voor of uren. Hoe zit dat dan?’ Wij durven die discussies gewoon niet op tafel te leggen. Dat is dood- en doodzonde. Ik vind het allemaal zonde dat het gebeurt, maar dat geld is toch wel leidend hier.”*

Het middenkader meent hierbij het beste voor de werkvloer te kunnen behalen. Ze willen voldoende uren of formatie overhouden. Één groep geeft aan dat ze vermoedt dat er met de cijfers wordt gemanipuleerd en zij denkt dat inderdaad de werkvloer daarmee beter af is, maar alleen de werkvloer van de betreffende afdeling, niet Sociale Zaken in zijn geheel. Het

middenkader zou daarmee niet open en eerlijk zijn richting het hogere kader en dat is in het belang van zijn afdeling. Middenkader is daarom ook creatief met cijfers en geeft dit zelf ook aan.

“-Er wordt dan gezegd: ‘ja maar jullie hebben toch zelf de normtijden uit gerekend?’ Wat doen wij nou! Zo gaat dat, dat doe ik zelf ook, je denkt er soms over na, want je wordt zelf ook een beetje inventief. Ik geef bij normtijdenonderzoek, de traagste mensen op. Daar ben ik heel eerlijk in. Ja, dat doe je, in de hoop dat die normtijden weer omhoog gaan. Maar wat wordt er dan gezegd: ‘Ja, nee, dat kan niet, die normtijden moeten naar beneden’. Dat soort discussies heb je dan. Waar zijn we dan mee bezig?

- Het blijft dan wat koehandel.

- Dat blijft niet, dat is het.

- Ja en de zin van tijdschrijven verdwijnt, want de medewerkers zien het resultaat er niet van terug. We zijn nu net klaar. We hebben hogere normtijden geconstateerd, maar waarschijnlijk worden de oude gehandhaafd of zelfs naar beneden bijgesteld en...

- Dat kun jij dan weer uitleggen aan je personeel. Het wordt gewoon niet toegepast.”

Medewerkers in uitvoering zien dit ook.

“- Ze [middenmanagement] creëren daarom op papier een andere situatie dan er feitelijk is, om maar niet gekort te worden, om effe lucht te houden. Ze zijn daar erg creatief in. Iedereen doet gewoon mee, als het maar op papier klopt.

- We maken het kloppend.

- Een beetje gedoogcultuur.”

De werkvloer merkt ook andersom dat het middenkader de informatie vanuit het hogere management filtert. Dit gaat dan met name over de informatie en achtergrond van besluiten door het hoger kader. Één groep geeft een voorbeeld van. *“De cijfers die ten grondslag liggen aan de besluiten worden naar eigen inzicht toegepast en het komt niet altijd overeen met de werkelijkheid op de werkvloer. We hebben toch ook gezien bij het normtijdenonderzoek. We hebben normtijden vastgesteld, nadat iedereen normtijden heeft geschreven. Dan is het eerst: ‘we zetten eerst de normtijden er tegen over zoals ze waren’. Wordt het nu duurder: ‘dan wordt het niet aangepast’. Alles wat minder kostte, dat werd wel aangepast. Maar dingen die meer tijd zijn gaan kosten, dat moet eerst uitgezocht worden, hoe dat dat kan en dan eindigt het ermee: ‘we zullen nog wel een half jaar die oude normtijden aanhouden en dan moeten we kijken hoe het loopt.’ Maar ondertussen is aan de medewerkers verkocht dat we reëel naar de normtijden gaan kijken, om te kijken wat een product kost. Maar op het moment dat het niet uitkomt, wordt er aan voorbij gegaan.”*

Zowel de werkvloer als het middenkader vindt dat het hoger kader en middenkader elkaar niet aanspreken en niet open zijn naar elkaar, maar dit wantrouwen wordt niet uitgesproken. Men denkt dat eigen belang hierbij een belangrijke rol speelt. *“Ik denk dat het een gebrek aan vertrouwen is. Ik denk dat er van boven naar beneden constant gewerkt wordt, niet van: ‘dit zijn de mensen waarmee ik mijn werk moet doen’, maar van: ‘deze mensen zijn een potentieel gevaar voor mij’.”* Het middenkader en hoger kader zijn van mening dat er geen wantrouwen bestaat tussen deze twee niveau's.

VERTROUWEN IN VERTICALE LIJN

Uit het bovenstaande blijkt dat het vertrouwen in verticale lijn ver te zoeken is. De werkvloer heeft enigszins vertrouwen in het middenkader omdat ze welwillend zijn om samen te werken en omdat ze proberen het beste voor hun afdeling te verkrijgen, maar tegelijkertijd vinden ze het middenkader onvoldoende competent om afdelingen te leiden. Hierdoor is het vertrouwen niet optimaal. Het middenkader daarentegen heeft wel vertrouwen in de werkvloer, waarbij ze met name de competentie belangrijk vindt. De werkvloer en afdelingshoofden hebben weinig vertrouwen in het hogere management. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat men weet dat er geen actie of reactie komt op informatie vanuit de werkvloer en middenkader. De voorspelbaarheid van het hoger management is negatief en de werkvloer is er ook van overtuigd dat het hogere kader niets wil doen en neemt daarom aan dat de hogere leidinggevenden niet welwillend zijn. De werkvloer denkt dat het hogere kader ook geen vertrouwen heeft in hen. Uit de individuele interviews blijkt dat het hogere management wel vertrouwen heeft in de medewerkers, zowel in de uitvoering als op leidinggevend niveau. Echter, de keuze is gemaakt om voorlopig niet meer bevoegdheden toe te kennen om een vinger aan de pols te kunnen houden. Zowel in de groepsinterviews als in de individuele interviews werd opgemerkt dat het vasthouden van bevoegdheden op hoger managementniveau ook gebonden is aan de karakters van de personen in het hoger management.

6.3.2 Samenwerken verticaal

Informereren

De medewerkers van de werkvloer zijn zeer ontevreden over de wijze waarop de communicatie verloopt tussen de werkvloer, middenkader en hoger kader. Ze geven vaak signalen af over problemen, verbeteringen en mogelijke oplossingen, maar vanuit het hoger management wordt hierop geen enkele reactie gegeven. De werkvloer is er wel van overtuigd dat het middenkader de informatie doorgeeft, maar het hoger kader niets met de informatie doet. De uitvoerders constateren dit. *“Ja, signalen richting het hoofd, je weet niet of er iets mee gebeurt. Je hoort er niets meer van.”* Men geeft een voorbeeld, wat blijkbaar lang heeft gespeeld. Om correcte beschikkingen en brieven de deur uit te kunnen doen, heeft men bepaalde bouwstenen nodig, die in het automatiseringssysteem verwerkt moeten worden. Medewerkers kunnen die er niet zelf in zetten. De bouwstenen moeten door een andere afdeling opgesteld worden en door een derde afdeling in het systeem gezet worden. Zolang dit niet gebeurd is, blijft het behelpen bij het opmaken van brieven en beschikkingen. Toch blijft dit maanden, zo niet jaren, liggen. De medewerkers in de uitvoering geven aan dat ze vaak hebben laten weten hierop te stuiten, maar er komt geen oplossing. Uiteindelijk hebben ze zelf, via allerlei omwegen, gezorgd dat er toch een werkbaar systeem ontstaat. *“Dat levert in de uitvoering van ons werk, gigantisch veel problemen op. Dat betekent dat wij op bepaalde punten, waar we beleid nodig hebben om het goed te kunnen uitvoeren, dat kunnen we niet. We kunnen geen fatsoenlijke beschikkingen maken, geen goede brieven sturen naar de mensen, omdat we die niet krijgen.”* In de

individuele interviews wordt bovenstaand voorbeeld herkent en beaamd door het hoger kader dat dit beter had gemoeten.

Ook het middenmanagement constateert dit 'blijven hangen van signalen':

"- En op de een of andere manier blijven de signalen daarover hangen en daarmee is de communicatie niet optimaal. Dat geldt voor ons ook ongetwijfeld. Je hebt wel eens de indruk dat er geen informatie terugkomt. - Of ja, heel lang naderhand."

Één groep geeft een mogelijke verklaring voor het 'blijven hangen van de signalen'.

"- Weg.

- Weg ja.

- Ja en de direct leidinggevenden, de hoofden, die weten ook niet waar het is hoor. De medewerkers kunnen informeren, maar die mensen weten het echt niet. Als je als directieteam een agenda maakt en je zet er zoveel punten op dat je nooit de binnen gestelde tijd besproken krijgt en besluiten kunt nemen. Dan schuift het steeds een week op en urgente agendapunten gaan steeds voor, paniek voetbal spelen, dan schuiven die punten maar door. Op een bepaald moment zijn ze dan achterhaald en wordt er eens keer naar gekeken, maar dan is het niet meer ter zake doende en wordt het eraf gehaald, zonder dat er iets mee gedaan is.

- Er komen soms stukken ter sprake die al een half jaar oud zijn, die er gewoon niet meer toe doen. Die komen eindelijk aan de orde. En dan hoor je er als afdeling niets meer van."

Het hoger management beaamt dat er lange tijd teveel agendapunten waren in de vergaderingen, waardoor het bovenstaande voor kon komen. Inmiddels hebben er veranderingen plaatsgevonden, waardoor het een en ander beter zou moeten verlopen.

De werkvloer is ook ontevreden over de informatiestroom vanuit het hoger management. De informatie is volgens de medewerkers ver onvoldoende. Men mist het initiatief vanuit het hogere management om informatie te geven, vooral over veranderingen en besluiten die opgelegd zijn door het hogere management. *"Ik kan dat alleen maar beamen. Er komt eigenlijk slechts één A-4tje naar beneden met het beleid en vanaf dan moment is het zo. Wat voor ons nieuw was en daarbij krijg je te horen: 'ga dit beleid maar even uitvoeren'."* Vaak wordt de informatie niet of te laat doorgegeven en meestal is de achtergrond van zo'n besluit of verandering niet bekend. Het middenkader geeft aan soms bewust informatie niet door te geven en dat merken mensen in de uitvoering ook.

"- Aan de doodoener als je vraagt waarom is het zo georganiseerd en niet anders? Dan krijg je het antwoord: 'daar is niet voor gekozen'.

- Bijna elke maand is er zo wel iets.

- Ja. Je loopt zo vaak tegen een muur op, hier."

Daarnaast mist de werkvloer informatie over de redenen waarom signalen niet worden opgepakt door het hogere kader. *"Kennelijk is er ergens op een bepaald niveau een andere mening dan wij hebben. Onze leidinggevende staat er wel achter om dat probleem op te lossen, maar op een hoger niveau wordt het tegen gehouden. En wij weten niet waarom."* De werkvloer krijgt hierdoor het idee dat zaken 'blijven hangen'. In een individueel interview wordt aangegeven dat er volgens het hogere management geen signalen zijn blijven liggen, maar slechts weinig signalen bij het hoger kader aankomen.

De informatie-uitwisseling tussen de afdelingshoofden en de ondergeschikten, verloopt ook niet optimaal. Vaak mist de werkvloer essentiële informatie van andere afdelingen, die voor hun werk van belang is. Deze informatie behoort vaak via de afdelingshoofden te lopen en soms ook via de hogere leidinggevenden. Het is niet bekend op welk punt dat het mis gaat.

“- Het [project] heeft in ieder geval effect gehad. Ik kan me voorstellen dat bij andere afdelingen de beleving anders is, want die verantwoording ligt anders. Zij weten volgens mij nog steeds niet waarom het moest en wat het effect is geweest. Ze hebben er alleen flink veel werk aangehad.

- Dat kan ik me wel voorstellen.

- Zij hebben alleen de nadelen gehad en niet de voordelen. Het is niet goed gecommuniceerd. Dit was weer zo'n grote noodsprong. Er is wel gecommuniceerd, maar hoe mag Joost weten, maar in ieder geval onvoldoende, denk ik. Anders hadden zij ook wel de voordelen ingezien. Ik vind het ook onze taak niet om daar uit te gaan leggen waarom het belangrijk was en wat de voordelen zijn. Dat behoort het management te doen. Dat is voor iemand anders en niet voor mij. Dat soort dingen wordt niet goed gecommuniceerd.

Soms beschikken de klanten van Sociale Zaken over meer informatie dan de medewerkers.

“Ze brengen ons dan niet op de hoogte, maar de klanten komen er wel mee. Soms blijkt achteraf, dat wanneer ze ons iets gevraagd of verteld hadden, dat het een en ander soepeler had kunnen verlopen. Dat blijkt gewoon.”

Assisteren

Zowel het middenmanagement als de mensen van de uitvoering zijn het er over eens dat assistentie vanuit het hogere management nodig is om het werk goed te kunnen doen. Dit betreft vooral het bedenken van beleid en dat uitzetten in de organisatie. De werkvloer vraagt assistentie omdat het beschreven beleid onvoldoende is om het werk goed te kunnen uitvoeren. Er moeten meer keuzes gemaakt worden, besluiten genomen worden. *“Ik vind wel dat wanneer je ons een taak toebedeelt, geef ons dan ook de mogelijkheid om dit goed te doen, gereedschap om echt iets te doen, iets vast te stellen. Als je dat niet doet, dan is er sprake van slechte samenwerking tussen de verschillende onderdelen van SZ.”*

“Vaak wordt er wel iets besloten, maar dan worden er verder geen lijnen uitgezet. We gaan een nieuw product in gang zetten, maar medewerkers hebben dan brieven nodig, applicatie nodig. Dat zijn allemaal besluiten die worden genomen. En dat gebeurt vaak ad hoc: ‘dat doen we straks wel even, laten we maar alvast beginnen’. Maar wij zitten al een stap eerder met de vraag: moet er personeel bij of af, het maakt niet uit, maar ‘wat wil je nou?’ ‘Dat zien we wel’. ‘Doe het eerst maar eens met de mensen die er zitten.’” Het hoger kader lijkt hier geen oren naar te hebben en reageert vaak niet op verzoeken om assistentie te verlenen en laat de werkvloer aanmodderen. *“Op dit moment hebben we geen beleidsmedewerkers meer, wegens de reorganisatie en dat dreigt nu wel een probleem te worden. We zijn op de werkvloer erg afhankelijk van elkaar, omdat er niets terugkomt van de signalen die we geven. In het kader van de samenwerking is dat niet goed, dat moet wel beter.”* Een voorbeeld dat veel gegeven werd, is: werkdruk belemmert het geven van assistentie aan elkaar, maar er wordt geen enkele actie ondernomen om hier iets in te doen, terwijl de hoge werkdruk al jaren speelt volgens de werkvloer en midden kader. Echter, het hoger kader is van mening dat wanneer hun assistentie nodig is, dat dit wordt gegeven, maar dat er zelden om gevraagd wordt. Indien het hogere managers van mening zijn dat het opgelost moet worden zonder hun hulp, laten zij dit ook weten.

Tot slot geeft de werkvloer aan dat zij zelden of nooit betrokken worden bij het maken van nieuw beleid. Dit geldt ook voor het middenkader: *“De uitvoering wordt er bijna nooit bij betrokken, nou dat merken wij dus met allerlei regelingen. Er wordt laatste moment een gedrocht bedacht, maar dan moet het geld ook nog naar de cliënt en dan komen ze bij ons binnenvallen met ‘heb je daar aan gedacht, zus en zo, hoe zit dit in elkaar qua uitvoering?’ Uitvoering, als je onze echte beleidsjongens pakt dan is de uitvoering daar altijd maar een ondergeschoven kindje”.* De medewerkers in de uitvoering zijn er van overtuigd dat dit tot een verbetering van het beleid kan leiden. Het beleid zou daardoor beter kunnen aansluiten op de uitvoering en er zou meer geanticipeerd kunnen worden op mogelijke problemen. *“Als ze tegelijkertijd de organisatie in gaan om te informeren met welke dingen ze eventueel rekening kunnen houden. Door inspraak vanuit de uitvoering, kun je bepaalde problemen voorkomen. Vaak als ze zich dan een beetje op*

de uitvoering richten bij het maken van het beleid, bijvoorbeeld hoe betalingen plaats moeten vinden, dan krijg je van die gedochten, die problemen opleveren voor de uitvoering." Het blijkt al lang te spelen.

"- Toch halen ze steeds beleid en uitvoering uit elkaar.

- Ja, maar die scheiding is kunstmatig. Daar zijn al enorme discussies over geweest.

- Dat roept ook iedereen, maar het is er wel. Het wordt wel zo gebracht. Het beleid zou niet alleen gemaakt moeten worden door mensen vanuit een directie. Dat doen ze dus wel."

Dit verbeterpunt kwam ook in het werkbelevingsonderzoek naar voren. Men is van mening dat men te weinig invloed heeft op besluitvorming.

Oplossen

Het middenkader vindt dat er op het niveau van het hoger kader veel weerstand is om samen te werken, men denkt teveel in eigen toko's. Er zijn teveel belangen om tot een oplossing te komen. *"Ja, dat denk ik wel. En dat komt ook, omdat je toch redelijk allemaal de neus dezelfde kant op hebt. Je loopt eens een keer langs en dan heb je het eens ergens over. Van boven naar beneden is het toch allemaal wat moeilijker. Maar die agenda's worden veel meer gestuurd denk ik als bij ons."*

"Mijn ervaring is dat je iets op hoger leidinggevend niveau niet voor elkaar krijgt en dan ontmoet je veel hokjesgeest: 'waar bemoei je je mee? Dat is mijn terrein, dat is mijn afdeling.' Maar als je het inderdaad dan meer op horizontaal niveau probeert te regelen, dan lukt het beter." Uit dit citaat blijkt dat het middenmanagement vindt dat het het zelf beter doet dan de hogere leidinggevenden. Bij de medewerkers in de uitvoering bestaat het idee dat het hoger management hen niet wil helpen bij het oplossen van sommige problemen op de werkvloer. Het is alsof het hoger kader de problemen van de werkvloer niet als problemen ziet. *"Als je op een gegeven moment mensen van directiezijde die een keer een kijkje komen nemen met betrekking tot een probleem, dan wordt er toch vrij laagdunkend gedaan over: 'al die stukken, moet dat nou...' enzovoorts. Men ziet het belang er niet van in, er wordt een beetje laag over gedaan."*

"Maar voor zoiets wordt geen structurele oplossing gezocht. Dat is al jarenlang een probleem, dat een bepaald persoon vaak afwezig is wegens ziekte. Dat werkt niet lekker, dat geeft regelmatig gedonder. Dingen blijven soms maanden liggen. Als je slechts één persoon verantwoordelijk maakt voor dat werk, dan weet je van tevoren dat het problemen op gaat leveren tijdens vakanties en ziekte. Maar blijkbaar kan het niet anders. Dat vind ik ook geen goede vorm van samenwerking. We zijn dan niet klantgericht. Het probleem is al vaak genoeg aangekaart, maar er is een reden dat ze geen oplossing zoeken. De reden is bij ons niet bekend, maar volgens mij is het een kwestie van niet willen. Als je wilt dat er een oplossing komt, dan komt er ook een oplossing. Kennelijk is er ergens op een bepaald niveau een andere mening dan wij hebben."

Als er dan een oplossing komt, is dit erg vaak laat en sluit deze vaak niet aan bij de praktijk.

"Maar om dat goed weg te zetten, heb je visie nodig over de langere termijn. Je loopt er nu tegen aan dat het niet goed uitgevoerd wordt, omdat het niet goed weggezet wordt. Welke processen moeten er bekeken worden, wat voor acties moeten genomen worden. Daar wordt niet goed over nagedacht, dat mis je vanuit het management."

Vaak neemt het hoger kader te weinig besluiten om het werk goed te kunnen uitvoeren.

"Beleidsmedewerkers denken in grote lijnen en op het moment dat het uitvoering wordt, houdt het op. Wij kunnen vaak al zien, dat wanneer er iets verzonnen wordt of dat consequenties gaat hebben op bepaalde gebieden, zoals processen en personeel, zoals aanpassen correspondentie, applicaties, werven van personeel, van alles. In Breda gaat het altijd: er is nu beleid en zo dat was het. Nu komt de uitvoering, maar dat zie je maar, want dit is het beleid. 'We gaan dit doen', hoe dat weet niemand. De consequenties die aan een nieuw beleid vastzitten, daar houdt de beleidsmedewerker zich niet mee bezig."

In het werkbelevingsonderzoek is de variabele 'organisatie van het werk' gemeten. Gelet op de wijze waarop dit gemeten is, heeft deze variabele verwantschap met de verticale samenwerking, met name met het aspect oplossen. Opvallend is dat uit het

werkbelevingsonderzoek blijkt dat slechts één afdeling last heeft van de 'organisatie van het werk' en de overige afdelingen scoren goed op dit punt.

Ook mist de werkvloer het initiatief vanuit het hoger kader om zaken preventief aan te pakken op de werkvloer. Er wordt alleen gereageerd op signalen en vaak wordt er niet gereageerd. *“Daarom je kunt wel dingen goed doen, maar als er niemand zijn mond opentrekt komt er geen ontwikkeling. En als er dan plannen komen, worden die of afgeschoten of het blijft zolang liggen dat het niet meer actueel is.”* Het middenkader wil wel graag oplossingen bieden voor problemen, maar dit kan niet altijd, omdat het het hoger kader hierbij nodig heeft. Het zoekt wel naar oplossingen en soms is een oplossing vanuit het middenkader ook voldoende. Toch blijven dit ad hoc beslissingen, terwijl er iets structureel zou moeten komen vanuit het hoger kader. De onvrede van het middenkader komt tot uiting in het werkbelevingsonderzoek bij het punt 'organisatie van het werk'. Het middenkader geeft aan dat hoger kader wel directe actie van het middenkader of werkvloer verwacht wanneer zij iets als een probleem ervaart. Het hoger kader beaamt dit en meent dat dit gerelateerd is aan het werk; sommige zaken politiek gevoelig zijn en dan is directie actie vereist. Volgens het hogere management realiseren de afdelingshoofden en de medewerkers in de uitvoering zich dit onvoldoende.

SAMENWERKEN IN VERTICALE LIJN

De informatiestroom tussen het hogere kader, eventueel via het middenkader richting werkvloer is onvoldoende. Men mist vooral informatie over besluiten en reactie op de informatie vanuit de werkvloer. De reden hiervan is niet bekend. Het middenkader heeft een verbeterpunt in het doorgeven van informatie van andere afdelingen die van belang kunnen zijn voor medewerkers van hun eigen afdeling. Assistentie vanuit het hoger kader is belangrijk om het werk goed kunnen uitvoeren volgens het middenkader en de uitvoerenden. Echter, deze assistentie onvoldoende. Daarentegen zou de werkvloer graag willen assisteren bij het opstellen van beleid en besluitvorming, maar dit wordt niet georganiseerd door de hogere managementleden.

Voor oplossingen geldt ongeveer hetzelfde. Voor sommige zaken is interventie van het hogere kader nodig, maar dat lijkt geen passende oplossingen te willen zoeken, vinden, aanreiken. Het middenmanagement ervaart dit ook. Deze leidinggevendenden willen oplossingen vinden voor de problemen van hun ondergeschikten, maar zijn hierbij gebonden door het hogere management en daarom worden vaak ad hoc oplossingen bedacht. De samenwerking vanuit het hogere management laat volgens de informatie van de werkvloer en het middenmanagement te wensen over. De samenwerking tussen middenmanagement en de werkvloer verloopt beter, maar wordt iets beperkt doordat het middenmanagement niet altijd volledige informatie geeft over de achtergrond van besluiten.

6.4 Overige variabelen

In deze paragraaf worden de resultaten besproken van de overige variabelen die gedurende het onderzoek opgekomen zijn.

Informeel contact

Men is het er over eens dat informele communicatie van belang is om het werk goed te kunnen doen. *“Je hebt inderdaad een groot informeel circuit. Als er iets geregeld moet worden, kun je beter die en die even bellen, want gaat het sneller. Daar boek je winst mee: ‘Wil je... ‘ach, dat doe ik wel even’.”* Men heeft een soort netwerk nodig om de juiste informatie te vergaren. *“Maar zoals je zei, meestal doe je zaken met iemand die je kent. Dat netwerk van persoonlijke contacten is erg belangrijk.”* Hierdoor verbetert de kwaliteit van het werk. Daarnaast geeft het feedback over inhoud en functioneren, het kan zaken ophelderen. De hoeveelheid informeel contact is per persoon verschillend. Men is het er over eens dat men zelf moeite moet doen om een informeel netwerk op te bouwen en te behouden. *“Ik ga eigenlijk juist zo vaak mogelijk van de afdeling af met stukken. Even naar een andere afdeling, al is het maar eventjes je gezicht laten zien. Even een babbeltje, van: ‘hoe is het’ en noem het maar op en dat krijg je dan weer terug, wanneer er een probleem voordoet. Omdat ze je kennen, zijn ze meer bereid om naar een oplossing te denken. Dat is dan wederzijds. Als je je nooit ergens laat zien, ja.”*

De meesten zijn het er over eens dat de informele communicatie wel goed loopt. De grootte van de organisatie heeft een negatieve invloed hierop, maar velen weten toch hun weg te vinden, ook al kent men niet iedereen. In 2004 zijn alle onderdelen van de gemeenten in de drie stadskantoren ondergebracht, die met elkaar verbonden zijn. Voorheen zaten sommige afdelingen in andere gebouwen in dorpen of andere locaties in de stad. Afhankelijk van de vorige locatie vindt de één de informele communicatie beter in dit gebouw en anderen minder. Vooral de afdelingen die voorheen in andere dorpen zaten, vinden nu het informele contact beter. *“Nu we allemaal bij elkaar zitten, heb je het overleggen met collega’s van andere afdelingen wel meer zelf in de hand. Als ik iemand nodig heb, loop je er naar toe om het te vragen. Je hebt in ieder geval de keus om er naar toe te lopen. Je kunt nog steeds bellen of mailen, maar nu ook lopen en die keus was er voor de verhuizing niet. Je kwam toen nooit op sommige afdelingen.”*

De werkdruk werkt belemmerend op informele contacten. *“Het is gewoon dat je constant naar de kern toe moet om tijd te besparen. Als ik een vraag stel aan iemand en die begint vervolgens de vraag te herhalen en informatie erom heen erbij te halen, dan denk ik al snel: ‘ho even, dat weet ik wel, ik wil die informatie niet, ik wil een antwoord, want ik moet verder’.”* De contacten die met het werk te maken hebben, blijven wel bestaan, maar men heeft minder tijd om niet werkgerelateerde zaken te bespreken. *“Het is heel erg arbeidsintensief en dat houdt op. Hierdoor is er steeds minder tijd voor een praatje of iets dergelijks. Je krijgt steeds meer afzondering. En dat is het erge.”*

Afrekenen

Het middenkader wordt afgerekend op cijfers. *“..... maar op het moment dat je aan het eind van het jaar keihard wordt afgerekend, dan heb je een tik op je vingers gehad en ben je klaar. Dan is het het jaar daarop weer: ‘Ik haal mijn doelen en hoe de rest het doet, zien ze maar’.”* Hierbij houdt het afrekenen in dat men minder uren, formatie of minder budget krijgt voor zijn afdeling om het beoogde werk te doen. Dit heeft invloed op de wijze waarop de afdelingshoofden hun informatie presenteren,

want zij proberen zoveel mogelijk uren, formatie en budget te behouden om hun afdelingen goed draaiende te houden en het werk goed uit te kunnen voeren.

“- Men is gewoon een slaaf van zijn eigen cijfers. Er wordt teveel op afgerekend, terwijl dat niet hoeft te zijn. Bij teveel productieve uren krijg je op je flikker, bij te weinig krijg je op je flikker. Het maakt gewoon niet uit.

- De afrekencultuur bestaat er dan niet eens uit dat je op het matje wordt geroepen. Je wordt in uren gekort. Je krijgt minder formatie tot je beschikking als leidinggevende. Er wordt afgerekend in uren.

- Het mooie is, of je nu teveel of te weinig productieve uren hebt gedraaid, het leidt er meestal toe dat je minder uren krijgt.”

Het is echter niet zo dat een hoofd uit het middenkader wordt ontslagen wanneer hij de normen niet haalt. Medewerkers worden door het middenkader in principe ook afgerekend op cijfers. Wanneer men onder de maat blijft presteren, wordt men wel ontslagen. *“Je kunt niet iedere maand zo presteren, je hebt ook je vrije dagen. Het gaat om richtlijnen en gemiddelden, maar iemand, die beneden 50 % zit, zover zijn we inmiddels wel, die sturen we weg. Heel kort door de bocht. Daar zijn we wel mee bezig. Dat weten ze ook wel.”*

Tijdens de vergaderingen tussen middenkader en hoger kader moet men zaken presenteren, ideeën inbrengen en informatie geven en hierbij wordt kritiek geleverd op een dusdanige manier dat degene die spreekt het idee heeft dat hij wordt afgeschoten.

“- De eerste twee bijeenkomsten vond ik weinig bemoedigend. Ik denk iets in te brengen wat voor iedereen van belang en dat wordt meteen de kop weer ingedrukt, zo van hoe durf je zo'n onderwerp hier te bespreken.

- Je merkt dus nu al. Jij hebt twee keer je hoofd gestoten, je gaat de derde keer wel nadenken voor je iets op tafel legt.

- Nou, dat doe ik het gerust nog een keer, zo eigenwijs ben ik dan wel. Maar je omkleedt het dan iets anders. Je gaat het zorgvuldiger brengen, want ik moet het anders brengen, blijkbaar.

- Je pakt het wat politieker aan.”

“- Nou wat ik ook altijd vind: iedereen wordt er altijd afgeschoten. Het is zo vervelend om daar bij te zitten. Dat is echt heel erg. Ze kunnen niet normaal met elkaar omgaan.

- Daar begint de cultuur en de samenwerking. Je krijgt een sfeer van uitkijken en zorgen dat je eigen ding goed is. Je veegt je eigen straatje schoon.”

Medewerkers vanuit het uitvoerende niveau die wel eens bij een dergelijk overleg hebben gezeten, hebben dezelfde ervaring. *“Ik heb bij Directieteamvergaderingen gezeten, al was ik geen hoofd. Je hebt geen idee hoe het daar aan toegaat. Je wilt niet weten hoe mensen aanpakt worden. Het verbaast je gewoon. Je denkt dat je goed voorbereid bent. Maar is in dat soort vergaderingen, is de voorzitter, als hij tegen je is, op dat moment, soms zo absurd grof. Ik vind dat niet normaal.”* Daarnaast wordt opgemerkt dat het hoger management soms ondergeschikte medewerkers publiekelijk aan de schandpaal nagelt. Hiervoor hebben medewerkers op de werkvloer schrik, dit wordt als zeer onprettig ervaren. Men geniet er zelfs van als één van hen een keer op deze wijze wordt toegesproken.

“- Ik weet niet hoe men in het hogere management met elkaar omgaat. Dat weten we niet. Maar ik weet wel dat één van de hogere leidinggevende publiekelijk verschrikkelijk te kakken is gezet. En dat vonden sommige mensen ook wel leuk, zoals jij daar straks zei, dat één van hen ook eens aangepakt werd.

- Maar dat is inderdaad gedrag wat onze hogere leidinggevendens ook laten zien. Één van hen kwam een keer een rondje doen. Iemand vroeg wat en, nou joh, die werd zo te kijk gezet. Hij heeft toch ook sociale vaardigheden, denk ik dan.

- Je weet gewoon niet wat je ziet, hoe dat die behandeld werden.”

Men spreekt soms in termen van afrekenen, maar vertelt niet precies wat er gebeurt. De volgende zaken zijn gezegd:

- *“Als je kritisch bent, kan het je kop kosten, want je wordt er op afgerekend”*
- *“Soms breng je iets in de vergadering en dan wordt het gelijk de kop ingedrukt.”*
- *“De boodschapper wordt uitgemaakt voor onruststoker en die wordt afgeschoten”*
- *“Lef wordt de kop ingedrukt door de angst voor afrekening”*
- *“Je bent de gebeten hond”*

Één persoon vertelde dat het een opvatting is binnen de gemeente dat men wordt afgerekend, maar dat hij nog nooit iemand onterecht afgerekend had zien worden. Het is niet duidelijk geworden wat men met de afrekening bedoeld. Waarschijnlijk wordt hier niet de afrekening op cijfers bedoeld wordt, want het gaat om informatie, niet om prestatie. Het kan zijn dat er bovengenoemd gedrag van het hoger kader bedoeld wordt, wat ook in het middenkader wordt toegepast richting medewerkers. Men is van mening dat er een cultuur is waarbij men niet teveel tegengas moet geven, want dan wordt men er op afgerekend. De afrekening zou dan zijn: het (publiekelijk) de mond gesnoerd worden. Iemand gaf hiervoor de volgende verklaring. *“Het hoger management waardeert tegengas, maar je loopt het risico de volle laag te krijgen. We laten ons daardoor tegenhouden. Heeft te niet te maken met onze Brabantse mentaliteit? Wij denken elkaar allemaal pijn te doen of denken pijn te voelen?”*

Aanspreken op functioneren

Vrijwel iedereen vindt dat het zonder problemen mogelijk moet zijn om elkaar aan te spreken op functioneren, wanneer dit nodig is. *“Het lijkt mij eigenlijk toch geen probleem om aangesproken te worden. Tuurlijk vind je het in eerste instantie niet leuk, maar meestal als je er over nadent, klopt het meestal wel, moet je het achteraf beamen.”* Op de werkvloer spreken collega's elkaar wel aan wanneer er fouten gemaakt worden. *“Meestal neem je dan ook contact op met die persoon om te vertellen dat het ook anders kan. Ik wijs ze er wel op dat het handig is dat ze dergelijke informatie ook aan ons doorgeven. Dan geven ze dat ook meestal wel toe.”*

Het blijkt dat niet iedereen even goed met kritiek kan omgaan. *“Je zou dan hopen dat ze dan de volgende keer beter opletten, maar bij sommige werkt dat schijnbaar niet zo. Die voelen zich aangevallen.”* Als men elkaar beter kent, is het aanspreken ook gemakkelijker en kan met ook beter kritiek van elkaar verdragen. Dit gaat vaak om inhoudelijke zaken. *“Ik denk dat ook van belang is of dat je feedback geeft en krijgt. Je kunt pas pas samenwerken met iemand als hij ook je kritiek kan verdragen wanneer het niet goed gaat. Dit verschilt natuurlijk per persoon. Maar als je vaker met iemand te maken hebt, leer je vanzelf wat wel kan en niet kan bij die persoon.”*

De werkvloer vindt dat zij ook het middenkader moet kunnen aanspreken op gedrag, wanneer dit nodig is. Sommige gevallen gebeurt dit ook, in andere gevallen niet. Ook het middenkader kan niet altijd even goed met kritiek omgaan. *“Er wordt van je verwacht dat je leiding overal op aan mag en kan spreken. Maar dat blijkt dan toch moeilijker te zijn. Ze kunnen het niet altijd even goed verdragen en dan wordt het verkeerd uitgelegd. Volgens hen moet het kunnen. Ik heb een keer alles gezegd en dan ben ik toch de kwaaië piet weer, want ik heb mijn mond open gedaan over hetgeen dat ik vind, wat er toen is gebeurd. Dan wordt het toch weer op mij afgewimpeld. Er volgen geen vergeldingsacties of iets dergelijks, dat niet, maar toch er is toch een ondertoon dat het niet op prijs wordt gesteld.”*

“Ik heb ook het gevoel, als je iemand bent, die daar kritisch over is, die wil weten hoe en wat. Dan ben je de slechte boodschapper en diegene wordt dan aangepakt, maar niet van ‘daar kunnen we wat van leren’. Je wordt dan uitgemaakt als onruststoker, die het goede verhaal onderuit zou kunnen halen.” Uit de observaties bleek ook dat wanneer een leidinggevende werd aangesproken op zijn functioneren dat hij

dat niet als opbouwende kritiek zag en defensief reageerde. Hierdoor ontstaat er direct een negatieve sfeer waarin men niet meer vrijuit spreekt.

Het middenkader vindt dat het elkaar vaker moet aanspreken op gedrag, want dat doet het nog te weinig. De afdelingshoofden zijn daarnaast van mening dat ze hun leidinggevende te weinig aanspreken op functioneren, terwijl ze dit wel zou moeten doen. *“We denken: ‘Waar ben je [een hogere leidinggevende] toch mee bezig’ en met z’n allen zeggen we niets. We zitten allemaal ‘ja en amen’ te knikken. Dat is toch stom, want wij volgen dat allemaal maar.”* De werkvloer heeft dezelfde mening.

In de individuele interviews wordt bevestigd dat het ‘elkaar aanspreken op functioneren of gedrag’ niet de sterkste kant is van medewerkers van Sociale Zaken. Dit geldt voor medewerkers op de werkvloer, maar ook voor leidinggevendenden op midden- en hoger niveau. Men is het er over eens dat het aanspreken op functioneren in welke hoedanigheid dan ook steeds tot ongemakkelijke situaties leidt, die men liever mijdt.

‘Eigen toko’ denken

Zowel het middenkader als de werkvloer is het er over eens dat men zich binnen de organisatie voornamelijk op de eigen toko richt en niet verder kijkt dan het eigen werk. Men vindt dit niet klantgericht en ook niet collegiaal, maar toch gebeurt het. *“Iedereen heeft zijn eigen winkeltje om te bewaken en daardoor gebeurt het steeds dat er verschillende mensen binnen de organisatie met dezelfde cliënt en dezelfde problemen bezig zijn.”* Men geeft zelf verschillende redenen waarom men toch voornamelijk op eigen werk richt. Men heeft te weinig informatie over andere afdelingen en daardoor heeft men ook weinig interesse en kent met het belang niet om zich daarmee bezig te houden. Verder zijn sommige medewerkers cynisch geworden door ervaringen en kijken daarom niet meer buiten hun eigen toko, ze doen hun werk en hebben geen zin zich extra in te spannen voor de organisatie. De drie belangrijkste redenen die genoemd worden voor het ‘eigen toko denken’.

- De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen deel.

“Ook iedere afdeling heeft een apart vakgebied of district, waardoor de samenwerking veel effectiever zou kunnen, maar door het strikte onderscheid, sluit je de samenwerking bijna uit.”

- Ieder wordt beoordeeld op de eigen prestatie, maar de werkdruk is zo hoog, dat het al moeite kost om de eigen prestatienormen te halen, laat staan dat men zich met iets anders gaat bezig houden. Als het dan een keer rustiger is, geniet men daar liever even van, dan extra werk op de hals halen.

“Ik denk de afschuifcultuur juist daardoor ook komt. Juist omdat bepaalde dingen extra werk op leveren. Iedereen trekt zich dan terug: ‘ik doe mijn eigen ding en alles wat een meerwaarde oplevert voor de organisatie, daar waag ik me niet aan, want ik heb het zelf al druk genoeg.’”

- Het middenkader en het hoger kader bestieren ieder op zich ook een eigen toko, dus waarom zou de werknemer dat voorbeeld niet volgen.

“Ik denk dat ieder voor zijn eigen gaat en dat gaat door tot op het directeurs niveau, dat ieder voor zijn toko, zijn eigen belangen staat. Die van de directeur liggen kennelijk anders dan die van ons. Dat komt niet overeen.”

Druk van cijfers

Hierover is vrijwel iedereen het eens. Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed en cijfers lijken enige manier om jezelf te verantwoorden over het werk.

“- Waar zien wij waar alle waardering op plaatsvindt binnen de organisatie. Dat gaat uitsluitend op aantallen.

- Productie.

- Nergens op inhoud. Ik kan het beste scoren, door overal werkimpulsen van op te starten, door te faseren, weg te faseren. Doe maar een dotje. Dan heb ik tig aantallen en dat ben ik een topper.

- Dat geldt ook voor andere afdelingen.

- Heel veel mensen doen het zo, noodgedwongen.... Wie wil er zijn werk nou zo doen?”

Men moet aantallen produceren, liefst volgens de begroting. Indien de aantallen niet gehaald zijn, moet het liefst via cijfers aangetoond worden, waarom de begrote aantallen niet gehaald zijn. *“Ik start een werkimpuls liever niet op als het niet nodig is. Maar als ik daarmee anderhalf uur werk niet kan verantwoorden, doe ik het toch maar wel, want ik wil mezelf ook niet in mijn vingers snijden.”* Dit is hetgeen dat leeft op de werkvloer en bij het middenkader. Produceren is zo belangrijk dat andere zaken er onder lijden, zoals klantgerichtheid, samenwerking, kwaliteit, veiligheid. *“De druk wordt hoger, je doet je best, maar uiteindelijk lukt het niet en boet het in aan kwaliteit en na een jaar wordt het op je bordje gepresenteerd dat het niet aan de gestelde eisen voldoet. En dan krijg je die eindeloze discussie, want we hebben al eerder aangegeven dat het zo niet kan.”* De dwang om cijfers te halen, leidt er toe dat men steeds eerst naar het eigen werk kijkt, voordat men kijkt naar andere zaken. Men wil eerst zijn eigen toko op orde hebben, voordat men zich op een andere plaats gaat in zetten. *“.... je bent wel hartstikke gestoord als je dan nog meer problemen gaat zoeken en dat je aan een cliënt vraagt: ‘zou je daar een beroep op willen doen?’ Dan heb ik een halve dag extra werk.”* Dit geldt voor zowel de werkvloer als het middenkader. Daarom lijdt de samenwerking eronder.

Verder is de werkvloer van mening dat het sturen op cijfers en productie uiteindelijk meer geld kost.

“- Dat merk ik vooral, dat de tijdsdruk verhindert dat je je interesseert in andere afdelingen en moeite doet om informatie aan elkaar door te spelen. Daardoor gaat heel veel informatie verloren.

- En dan kost het waarschijnlijk meer werk.

- Waarschijnlijk wel. “

De kwaliteit wordt minder, waardoor vaker werk opnieuw gedaan moet worden of bezwaarschriften volgen. *“Soms komt een contactpersoon ook overleggen om te voorkomen dat er een bezwaarschrift uit voortkomt. Dan wordt er snel een antwoord gegeven zonder verder door te vragen, want daar is geen tijd voor. Dan wordt een antwoord gegeven dat het snelst voorradig is. Twee maanden later moet het besluit toch teruggedraaid worden, terwijl er van te voren overleg is geweest. Dan krijg je dat soort dingen. Dat komt gewoon door de werkdruk.”*

Het is voor het middenkader en de werkvloer onduidelijk waarom er zo op cijfers gestuurd wordt, terwijl andere zaken er onder lijden. Het lijkt alsof die andere zaken niet van belang zijn voor het hogere management, maar ze zijn wel van belang voor de werkvloer, omdat zij hun werk graag goed willen doen. *“Iedereen zit te rekenen, de medewerkers op aantallen, de hoofden op uren, daarboven op de centen. Ik vraag me af of dit nu de beste manier van organiseren is”.*

“Er wordt op cijfers gelet en je kunt het nooit goed doen. Er wordt begroot, maar dat is nooit realiteit, je probeert die gewoon zo dicht mogelijk te benaderen. Er kan vanalles anders lopen, maar je wordt er vervolgens ook op afgerekend. En dat is zo debiel. Je moet gewoon schrijven wat je doet en dat moet gewoon OK zijn. Nu krijg je van die rare dingen als: ‘je bent een te dure afdeling dit jaar want je hebt te weinig ziekteverzuim’. Dat is toch te zot voor worden, daar zijn de cijfers toch niet voor bedoeld.”

Het is op de werkvloer niet duidelijk waarop de begrote cijfers zijn vastgesteld. Men vindt ze vaak niet reëel. Het hoger kader is van mening dat de cijfers wel reëel zijn en dat afwijking, mits onderbouwd, getolereerd wordt.

Het middenmanagement geeft aan dat de werkelijkheid niet altijd de basis is voor de begroting. Hierdoor worden aantallen opgelegd, die in werkelijkheid nauwelijks of niet haalbaar zijn. Het leidt er bij het middenmanagement zelfs toe dat het minder open is en met cijfers stoeit zodat het niet in hoeft te leveren qua formatie. De werkvloer vermoedt dat er met cijfers gemanipuleerd wordt op alle niveau's, soms in het voordeel van de afdelingen door het middenkader, in het nadeel van de afdelingen door het hoger management.

“Ik denk dat het heel moeilijk is voor het management is om vast te stellen welk product ze willen hebben van hun mensen en wat voor tijd daarvoor beschikbaar is. We praten over normtijden, dat is al jaren gegoochel wat wij hier doen. Als we met het personeel niet uitkomen aan het einde van het jaar, dan gaan de normtijden omlaag. Je moet dan ineens in de helft van de tijd een aanvraag afhandelen. Je vraagt je op dat moment af, waar komt dit vandaan. Of het getal daarvoor klopte niet of dit getal niet, maar iets klopt er niet.

- We hebben ooit normtijden moeten opgeven. Dat hebben we netjes gedaan. Door het management wordt dan ineens besloten dat het in een uur minder kan. Dus een streep erdoor en naar beneden bijstellen.

- Hoe komen zij aan die conclusie, dat het in minder tijd kan, denk je?

Het lijkt erop dat de verschillende niveaus van elkaar weten dat de cijfers niet altijd de werkelijkheid weerspiegelen en daardoor neemt men de gepresenteerde cijfers niet als basis voor besluiten.

Gedurende de interviews werd de druk van de cijfers regelmatig genoemd en volgens velen leidt dit tot hoge werkdruk. Het hogere management is van mening dat het niet te veel vraagt van de medewerkers. In het werkbelevingsonderzoek werd ook werkdruk gemeten. Hieruit bleek dat Sociale Zaken als geheel een goede score had en niet teveel werkdruk. Per afdeling blijkt dit te verschillen. Een viertal afdelingen scoorden hoog en ervaren een te hoge werkdruk. Een zestal afdelingen scoren normaal of zelfs laag op deze variabele. Dit kwam bij de groepsinterviews niet naar voren. Het blijkt dat met name leidinggevenden een hoge werkdruk ervaren. Gedurende de groepsinterviews is dit niet naar voren gekomen, maar de leidinggevende noemden juist de werkdruk van de medewerkers. Zoals eerder gezegd ervaren de medewerkers die tussen de 11 en 20 jaar in dienst zijn de meeste werkdruk. Op basis van de groepsinterviews zou ik tot de conclusie kunnen komen dat de werkdruk een probleem vormt, maar de resultaten uit het werkbelevingsonderzoek spreken dit tegen.

Gebrek aan visie

Zowel het middenkader als de werkvloer is van mening dat het hoger kader geen visie voor de toekomst heeft. *“Dan blijkt dat een bepaalde structuur ontbreekt, een bepaalde visie, waar ze naar toe moeten, wat ze moeten bereiken. Ze beginnen gewoon aan een product te werken, maar de essentie ervan ontgaat ze waarschijnlijk, waar het naar toe moet.”* Dit komt overeen met de resultaten van het werkbelevingsonderzoek dat er weinig charismatisch en inspirerend leiderschap is binnen de vakdirectie Sociale Zaken. *“Ik [afdelingshoofd] vind het vooral visieloos. We doen maar wat, volgens mij, er wordt geregeerd met de waan van de dag. Er wordt niet gekeken hoe SZ zich zou kunnen ontwikkelen in de toekomst. Neerzetten van wat wil je als SZ volgend jaar, over vijf jaar, over tien jaar, waar staan wij voor.”* Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn, terwijl dit korte termijn denken waarschijnlijk duurder is en minder klantgericht.

“ Ik besteedde gewoon heel veel tijd aan een stuk kwaliteit. Dat werd me niet in dank afgenomen, want ik haalde mijn productie niet.

- Nou daar heb je het weer.

- Als ik een besluit neem en de cliënt gaat in bezwaar, dat kost ook tijd. Dan kan ik toch maar beter zorgen dat het gelijk goed is.”

De werkvloer vindt het erg vervelend dat er steeds weer ad hoc oplossingen worden bedacht voor problemen die spelen. *“Het is eigenlijk een noodoplossing. Het lijkt alsof het hoger management niets structureels wilt aanpakken, niet verder wil kijken dan de korte termijn. Als de directie iets meer visie zou hebben, van ‘waar wil ik naar toe’, en daar mensen op in gaat zetten, dan krijg je ook heel andere notities. Dan krijg je een ander soort beleid, waarmee ook mensen mee gemoeid zijn en niet dat ad hoc paniekvoetbal.”* Het draaiende houden van de winkel en cijfers die kloppen, dat lijkt het belangrijkste voor het hoger kader. *“De wil om iets te veranderen, om het een en ander soepeler te laten lopen, heb ik eerlijk gezegd nooit kunnen vaststellen. Ze denken altijd op korte termijn.”*

“ Kwaliteit, dat is niet zo belangrijk.

- Nee, dat is helemaal niet belangrijk.

- Nee, joh. Zo ver wordt niet gekeken. Dat kijken naar kwantiteit, meer geld kan kosten en aan kwaliteit inboet, daar wordt niet naar gekeken.”

INFORMEEL CONTACT, AFREKENEN, AANSPREKEN OP FUNCTIONEREN, EIGEN TOKO DENKEN, DRUK VAN CIJFERS EN GEBREK AAN VISIE

De informele contacten tussen collega's bevorderen de uitvoering van het werk. Er ontstaan persoonlijke netwerken, waar men een beroep op kan doen indien samenwerking vereist is. De informele communicatie bevordert het vertrouwen en samenwerking binnen Sociale Zaken. De overige factoren die uit de data naar boven zijn gekomen, werken voornamelijk belemmerend op het vertrouwen en de samenwerking. Het eigen toko denken wordt veroorzaakt door de inrichting van de organisatie en de wijze van beoordeling. De term 'eigen toko denken' sluit in principe samenwerking uit. Het wordt versterkt door de druk van de cijfers. De organisatie wordt bestuurd op basis van cijfers. De medewerkers zijn van mening dat het werk hieronder te lijden heeft, qua kwaliteit. Het levert een spanningsveld op omdat men graag kwaliteit wil leveren, maar op de kwantiteit wordt beoordeeld. Omdat men individueel bepaalde cijfers moet halen, belemmert dit ook de samenwerking. Gebrek aan visie heeft niet direct een positieve of negatieve invloed op samenwerking, maar wel op het vertrouwen in verticale lijn. Het lijkt alsof alles op korte termijn wordt bekeken, waardoor medewerkers soms de zin van het werk niet meer inzien. Daarnaast wordt de angst voor afrekenen vaak genoemd. Het lijkt een belangrijke rol te spelen. Door deze angst wordt het eigen toko denken bevorderd en daarmee de samenwerking belemmerd. Verder heeft het impact op het vertrouwen in horizontale en verticale lijn. Echter, het is iets wat sluimerend aanwezig is, want men spreekt slechts in algemene bewoordingen erover en zelden wordt een concreet voorbeeld genoemd.

Deze aspecten lijken veel samen te hangen. Het één beïnvloedt het ander. Door eigen toko denken, druk van de cijfers, gebrek aan visie en angst voor afrekenen verminderen het vertrouwen en samenwerking, al dan niet direct. De medewerkers proberen het vertrouwen en samenwerken juist weer te bevorderen door de informele communicatie binnen een bepaald netwerk. Binnen dit netwerk hebben de factoren eigen toko denken, druk van de cijfers, gebrek aan visie en angst voor afrekenen minder invloed.

6.5 Artefacten, waarden en verborgen veronderstellingen

Gedurende de groepsinterviews kwam ik samen met de groep in een tiental gevallen tot een schema waarin artefacten, waarden en veronderstellingen stonden. De geïnterviewden vonden dat die veronderstellingen de huidige organisatie verklaarden. De totale tabel staat op bijlage VI. Naast de artefacten en waarden in het genoemde schema, heb ik zelf tijdens de interviews, observaties en documentenanalyse een aantal artefacten en waarden gesignaleerd. Hieronder staat een korte samenvatting van de gevonden artefacten en waarden. Daarna worden de veronderstellingen beschreven die volgende de deelnemers aan de groepsinterviews het een en ander verklaren. Deze veronderstellingen zijn aangevuld met veronderstellingen zoals ik ze heb gevonden op basis van de verzamelde data.

Artefacten

Er leeft ontevredenheid onder het personeel, zowel op het niveau van de werkvloer als van het middenkader. Dit uit zich door klagen en cynisme over heel veel zaken, met name over de leiding en de hoge werkdruk. Men vindt de leiding incompetent omdat men het werk niet naar eigen tevredenheid kan uitvoeren, terwijl het wel naar tevredenheid van de leiding is. In het werkbelevingsonderzoek kwam ook een hoge score op cynisme naar voren. Ook de score met betrekking tot het management vertoont overeenkomsten met dit onderzoek, echter niet de score met betrekking tot de werkdruk. Die blijkt volgens het werkbelevingsonderzoek als niet zo hoog ervaren te worden.

Men heeft moeite met het elkaar aanspreken op gedrag. Men vindt wel dat men het moet doen en dat vooral de leiding het moet doen. Echter, men vindt het moeilijk om dat zelf te doen, omdat er tegengas verwacht kan worden. Daarnaast vindt men het ook moeilijk als een ander het doet, omdat men zich dan in de wiek geschoten voelt. Men heeft moeite om hiermee om te gaan. Dit uit zich in een passief gedrag op vele gebieden en het aanspreken op gedrag of functioneren gebeurt vaak niet. Er spelen problemen, maar er wordt geen actie ondernomen. Bovenstaande leidt er toe dat men zich voornamelijk op de eigen toko concentreert en zo min mogelijk daarbuiten kijkt en opereert. Men wil wat extra's doen buiten de eigen toko wanneer het het belang van de klant treft, maar niet wanneer het het belang van de organisatie treft.

Waarden

Klantgerichtheid (kwaliteit) en resultaatgerichtheid (efficiëntie) zijn twee waarden die duidelijk naar voren springen, zowel in de interviews als in de documenten. Verder wordt een aantal waarden genoemd, die onder de volgende noemers gebracht kunnen worden:

- één gemeente (één gezicht, saamhorigheid, eenduidigheid);
- samenwerken (collegialiteit, vertrouwen in elkaar);
- leiderschap (verantwoording laag in de organisatie, goede ondersteuning vanuit de organisatie);
- interactieve communicatie.

Veronderstellingen

Er is een discrepantie te zien tussen de genoemde waarden en de gevonden artefacten. Men zou moeten samenwerken en één gemeente vormen, echter in de praktijk probeert men met eerst het eigen straatje schoon te vegen. Leiderschap moet een belangrijke plaats innemen, echter juist hier zet men veel vraagtekens bij. De gemeente wenst interactieve communicatie tussen de diverse lagen, maar die is verre van optimaal. De volgende veronderstellingen zijn minimaal drie keer genoemd gedurende de interviews en kunnen een verklaring geven voor de discrepantie tussen de waarden en artefacten.

- De eigen toko komt eerst, de rest komt op de tweede plaats.
- De nek wordt niet uitgestoken.
- Er is geen lange termijn visie, alles wordt op korte termijn bekeken.
- Het hogere management heeft geen vertrouwen in het middenkader.
- Het hogere management heeft geen interesse in de medewerkers in de uitvoering.

Gedurende de interviews wordt vaak over 'zij' en 'ze' gesproken en veel minder in de termen van wij of ik. Als ik bovenstaande veronderstellingen in de ikvorm vertaal, kom ik tot de volgende veronderstellingen, die volgens mij beter de geconstateerde discrepantie verklaren:

- Ik zorg dat mijn werk, mijn taak in orde is, de rest komt op een tweede plaats.
- Ik zorg dat ik niet opval, geen rechtstreekse kritiek lever, dan ben ik veilig voor kritiek. van een ander, want kritiek op gedrag, functioneren of prestatie ervaar ik als een bedreiging.
- Mijn werk lijkt minder zinvol, omdat ik geen algemeen doel heb van onze organisatie.
- Het hogere management bemoeit zich overal mee, terwijl ik (middenkader) mijn werk zonder die bemoeienis sneller kan doen.
- Het hogere management maakt keuzes die ik vervelend vind en ik weet de achtergrond niet.

Deze veronderstellingen zijn impliciet omdat men ze niet uitspreekt. De medewerkers van Sociale Zaken beseffen wellicht niet dat ze zelf deze veronderstellingen hebben. Toch verklaren deze veronderstellingen grotendeels het zichtbare deel van de organisatiecultuur.

De veronderstellingen hebben voornamelijk betrekking op de verticale relaties, dus tussen hogere management, middenmanagement en de werkvloer. Er zijn ook veronderstellingen betreffende de horizontale relaties, maar die zijn niet zo duidelijk ter sprake gekomen, omdat daar geen probleem wordt ervaren. Daarom hoeft een organisatie hier niet direct een verandering in te wensen en zijn deze veronderstellingen minder van belang. Een organisatie moet zich richten op de veronderstellingen die negatieve effecten hebben (Scott-Morgan, 1994, Schein, 1999).

6.6 Nadere verklaring van de gevonden resultaten

Uit de resultaten blijkt dat er met name op het gebied van verticale samenwerking negatieve geluiden zijn. Deze samenwerking kan beter en voor het feit dat de samenwerking niet goed verloopt, wordt vanuit de werkvloer het hogere management als de kwaaië piet aangewezen. Zelf zijn ze slechts slachtoffer. In hoeverre is het hogere management schuldig aan de

moeizame verticale relatie? Uit verschillende literatuur blijkt dat er verschil kan zijn tussen hetgeen dat men denkt en hetgeen dat men doet, waarbij men zich niet bewust is van het systematische verschil tussen denken en doen. Het gedrag is zo automatisch en impliciet dat men dit nauwelijks opmerkt (Morgan, 1997, p. 220, Schein, 1985, 1999, Scott-Morgan, 1994). De geïnterviewden geven aan dat er een cultuur is waarin collega's en managers hun verantwoordelijkheden ontlopen, niet doen wat afgesproken is en problemen zoveel mogelijk negeren. Heel opvallend in de gesprekken was dat medewerkers hiermee vooral het gedrag van *anderen* beschreef en dat zij zichzelf moreel boven het niveau van collega's plaatsten. Vrijwel niemand voelde zich echt verantwoordelijk voor de cultuur. Slechts enkelen zijn zich bewust van de eigen rol in deze cultuur. "*Dus daarmee ben ik zelf geen haar beter dan degene waarover ik klaag*". De medewerkers schuiven de schuld naar het hogere management en nemen zelf geen verantwoordelijkheid. Ze leggen zichzelf hiermee een beperking op binnen de verticale samenwerking, maar de medewerkers zelf menen dat ze zelf geen deel uitmaken van de oorzaak van de genoemde problemen. Er is sprake van een 'blinde vlek' in het bewustzijn van mensen (Morgan, 1997, p. 219-220, Scott-Morgan, 1994). Moet ik concluderen dat de medewerkers liegen? Ze doen immers iets anders dan ze zeggen. Toch gelet op de aantekeningen over de non-verbale communicatie richting mij en de collega's in de groepsgesprekken, lijkt dit niet zo te zijn. De medewerkers denken de waarheid te spreken, of beter, ze spreken hun *eigen* waarheid (Morgan, 1997, p. 220, Scott-Morgan, 1994). Echter, deze waarheid blijkt af te wijken van de werkelijkheid, die ik observeerde of uit de verborgen regels afleidde.

"*Organizations as psychic prisons*", de metafoor van de psychische gevangenis van Morgan (1997, p. 215) is een mogelijkheid om naar dit probleem te kijken. Deze term is al eerder gebruikt in paragraaf 4.2, om aan te geven dat verborgen regels en veronderstellingen dusdanige vormen aan kunnen nemen dat ze werknemers beperken in hun gedrag en daarmee een psychische gevangenis vormen. Hieronder wordt hierop dieper ingegaan. Daarna zal bekeken worden wat het nu voor Gemeente Breda inhoudt.

6.6.1 *De metafoor van psychische gevangenis.*

Morgan (1997) is van mening dat organisaties vaak teveel gerationaliseerd zijn. Mensen neigen ertoe om angst te hebben voor het irrationele en om rede te gebruiken om uitingen van irrationaliteit onder controle te houden. Hij stelt zelfs: "*... rationality is often irrationality in disguise*" (Morgan, 1997, p. 247). Men denkt de organisatie bewust te sturen, maar organisaties worden ook gecreëerd en behouden door onbewuste processen. Deze onbewuste processen komen voort uit veronderstellingen, regels gebaseerd op gedeelde ideeën, beelden en gedachten (Schein, 1999, Scott-Morgan, 1994, Morgan, 1997). Wanneer deze onbewuste processen een negatief effect hebben, klampen de werknemers zich soms nog sterker vast aan de veronderstellingen, wat leidt tot een negatieve spiraal. De organisatie is dan een verzameling mensen, die gevangen zijn binnen met elkaar gedeelde overtuigingen, waardoor zij blind zijn voor zaken die daarbinnen geen plaats hebben. Er ontstaat een 'psychische gevangenis' (Morgan, 1997).

Onbewuste processen op zich zijn niet negatief. De efficiëntie van georganiseerd handelen wordt bevorderd door routine. De meeste handelingen die mensen in het werk verrichten, zijn vrijwel automatisch en gedachteloos (Morgan, 1997, Mintzberg et al, 1999, Pfeffer en Sutton, 2000). Dat geldt voor eenvoudig uitvoerend werk, dat mensen na een korte training zonder nadenken kunnen uitvoeren, maar het geldt ook voor een belangrijk deel van het werk van leidinggevenden. Managers nemen veel beslissingen vanuit eenvoudige routines, gebaseerd op meestal impliciete vereenvoudigde modellen van de werkelijkheid. Ook mensen die specifiek zijn aangesteld als versterking van het 'hoofd' van de organisatie of in de uitvoering doen veel van hun werk 'op de automatische piloot'. Het vermogen om zeer complexe taken op routine uit te voeren is kenmerkend voor professionals. Hun werk wordt gekenmerkt door standaardisering van vaardigheden (Mintzberg et al, 1999). Kortom, organisaties bestaan bij de gratie van efficiënt routinegedrag. Dus gezien zijn efficiëntie, overzicht en snelheid is het onbewuste de vriend van organiseren, maar het heeft zwakke kanten. Kort gezegd: het werkt hard en efficiënt, maar is nogal dom, in de zin dat het niet snel van fouten leert (Pfeffer en Sutton, 2000).

De starheid van onbewust handelen maakt dit problematisch wanneer omstandigheden snel veranderen en fundamenteel ander gedrag nodig is. Deze starheid wordt versterkt door 'blindheid' van het onbewuste voor negatieve informatie (Morgan, 1997, Pfeffer en Sutton, 2000). Het onbewuste vermijdt gevaren en dat kunnen ook gevaren zijn die al lang niet meer bestaan. Schein (1985) betoogt dat leren op basis van negatieve ervaringen tot star gedrag leidt, aangezien met het veranderen van gedrag de oorspronkelijke angst voor het gevaar weer terugkomt. Organisaties kunnen dus vol gedragspatronen komen te zitten die ooit nuttig waren om gevaren te vermijden, maar nu slechts nog tot verstarring leiden. Deze patronen overleven personen, aangezien het patroon en de bijbehorende angst worden overgedragen aan nieuwe medewerkers zonder dat het achterliggende verhaal aan deze mensen bekend is (Schein, 1985, Pfeffer en Sutton, 2000).

Morgan (1997) beschrijft een aantal thema's die ten grondslag kunnen liggen aan de onbewuste processen. Hierbij noemt hij een angstsoort uit de psychoanalyse: 'primitieve angst'. Dit is de angst die alomtegenwoordig is en deel uitmaakt van het lot van de mens. Het verwijst naar de angsten die de mens ervaart in de eerste maanden van zijn leven wanneer de baby beseft dat hij een afzonderlijk wezen is en in de steek gelaten kan worden. De angst is *het ervaren van onbehagelijkheid*, geassocieerd met de angst voor vernietiging. Door deze angst ontwikkelt een kind verdedigingsmechanismen. Een volwassene past deze technieken nog steeds toe zodat hij kan omgaan met de onbewuste angst. Deze onbewuste angst wordt bijvoorbeeld opgeroepen wanneer managers proberen een organisatie te veranderen. Dit geldt vooral voor de meer traditionele organisaties die een beschermende rol ten opzichte van de werknemer opnemen (Morgan, 1997, p. 230). Een voorbeeld van ontlokking van primitieve angst is: de mogelijkheid om zijn werk te verliezen.

Vrijwel elke volwassene draagt de 'angst voor het onbehagelijke' onbewust met zich mee en het beïnvloedt onbewust zijn gedrag. Binnen een groep kan hierdoor een gezamenlijke angst ontstaan, die kan leiden tot gezamenlijke impliciete veronderstellingen. Volgens Morgan

(1997) kan een bepaalde afhankelijkheid het gevolg zijn. De groep heeft een vorm van leiderschap nodig om vervelende situaties op te lossen. De aandacht van de groep verschuift dan van het probleem naar een specifiek individu. De werknemers worden hulpeloos om met een vervelende situatie om te gaan en verwachten hulp van de leidinggevende. Echter, een leidinggevende kan niet altijd aan de verwachtingen voldoen. De werknemers zijn zelf passief in afwachting van een aflossing, die ze zelf niet zoeken. Geklaag en cynisme worden voeren de boventoon in plaats van actie (Morgan, 1997, p. 232).

6.6.2 *De psychische gevangenis van Sociale Zaken?*

In hoeverre verklaart de metafoor van de psychische gevangenis de aanwezige situatie binnen vakdirectie Sociale Zaken? Gemeente Breda en daarmee ook Sociale Zaken valt in de categorie de 'meer traditionele organisaties' die een beschermende rol ten opzichte van de werknemer opnemen zoals Morgan (1997, p. 230) die noemt. Gemeente Breda is een overheidsorganisatie en heeft van oudsher de kenmerken die hierbij horen. Een gemeente was vaak van huis uit een organisatie die goed voor haar ambtenaren zorgde. Het bedje lag gespreid voor degene die er kwam werken. De te volgen procedures en regels stonden vast en de faciliteiten waren aanwezig. De traditionele ambtenaren werden geacht de opdrachten vanuit het hogere management zonder morren uit te voeren. Ze werden geacht volgbaar en accuraat te zijn. Uniformiteit stond hoog in het vaandel (Bovens et al, 2001). Er mag aangenomen worden dat Gemeente Breda hierop geen uitzondering vormde. Ambtenaren die lang in dienst zijn, zijn gewend niet af te wijken van de paden, die het management uitstippelt. Echter, de tijden zijn veranderd en daarmee ook Gemeente Breda. Het werk is veel complexer geworden, waardoor een hoger werk- en denkniveau van ambtenaren wordt verwacht. De organisatie is gegroeid qua taken, qua mensen, qua managementniveau's. Vroeger wist de vakdirecteur van Sociale Zaken af van bijna alles wat er speelde. Leidinggevendenden waren vaak vakmensen, die op grond van hun materiedeskundigheid op hun positie zijn gekomen in plaats van op basis van hun managementvaardigheden (Bovens et al, 2001, Globale kultuuranalyse G.S.D. van A. Emmen, 1989). Omdat de organisatie zo groot is geworden, is dit niet meer mogelijk. Omdat degene die de beslissingen moeten nemen, niet meer volledig bekend zijn met het uitvoerende werk, is een andere instelling van de werknemers en hogere management nodig. Deze noodzakelijke verandering is wellicht wel in gang gezet maar nog lang niet af. Het hogere management wil graag goede beslissingen nemen, maar wil daarom ook van de hoed en de rand weten. Dit is niet mogelijk. De organisatie is hiervoor te groot. De hogere leidinggevendenden zullen meer moeten vertrouwen op de afdelingshoofden (middenkader) en de medewerkers. Tegelijkertijd moet de zelfredzaamheid van de medewerkers en de afdelingshoofden groter worden. De omstandigheden van de ambtenaren op allerlei niveaus zijn aan verandering onderhevig.

Vele medewerkers van Sociale Zaken zijn professionals. Ze doen complexe taken, maar gebruiken routine om dit af te werken. Zoals eerder genoemd, werkt dit efficiënt en overzichtelijk. Het uitgangspunt is 'de klant van dienst zijn' en hierbij zijn er duidelijke regels, waar men zich aan moet houden. Deze routine is niet meer voldoende sinds Sociale Zaken flink is gegroeid en een andere bedrijfsvoering noodzakelijk is. Het management heeft er een

belangrijke regel bij gemaakt: alles tegen zo laag mogelijke kosten. Omdat het hogere management niet meer volledig op de hoogte is van het werk in de uitvoering, is het bedje niet altijd zo gespreid als de medewerkers zouden wensen. Voorbeelden zijn: ondersteunende computerapplicaties werken niet optimaal, werkprocessen zijn nog niet precies beschreven, toenemende hoeveelheid werk met gelijk of minder personeel. De zelfredzaamheid van de medewerkers moet omhoog, wat inhoudt dat ze meer verantwoording moeten nemen voor de uitvoering van het werk en de randvoorwaarden. Dit houdt tegelijkertijd in dat men meer risico loopt: iets kan mislukken of anders werken dan verwacht. Hiermee loopt men het risico om 'op de kop te krijgen' van een hoger leidinggevende. Dit is iets wat men wil vermijden. Risico nemen is iets wat de meeste ambtenaren niet kennen. Het is nooit toelaatbaar geweest. Dit heeft tot gevolg dat men dit gevaar gaat mijden. Men neemt geen verantwoordelijkheid. De werknemers sturen signalen de organisatie in en wachten passief af welke reactie er komt. Zolang er niets gebeurt, heeft men een basis om te klagen en loopt men geen enkel risico. Ze hebben het toch doorgegeven aan het hogere management en die moet het maar oplossen. Dit gedragspatroon van afwachten tot er iets gebeurt en intussen klagen, is nutteloos. Er komt geen verandering in de situatie. De medewerkers geven zelf ook aan, dat dit gedrag geen zin heeft. *"Je weet op een gegeven moment dat het geen zin heeft om iets aan te kaarten, dus doe je maar niets meer, maar dat helpt natuurlijk ook niet"*. Dit gedragspatroon is het gevolg van het vermijden van gevaren nu het routinematige werken niet meer past in de veranderende omstandigheden.

Waarom wil men gevaren vermijden? Welke angst speelt een rol? Morgan (1997) noemt de primitieve angst: de angst voor onbehagelijke situaties. Wat zijn dan binnen Sociale Zaken de onbehagelijke situaties? Op basis van de resultaten kom ik tot de volgende situaties, die medewerkers proberen te vermijden.

- Publiekelijk negatief aangesproken op gedrag door leidinggevendenden.
- In een persoonlijk gesprek negatieve kritiek of feedback krijgen van een leidinggevendenden of een gelijke collega.
- Een negatieve reactie op feedback of kritiek aan een collega of leidinggevende.
- Onzekerheid door onwetendheid over besluiten die worden genomen door leidinggevendenden.
- Zekerheid over beslissing die niet aansluit bij de eigen wens.

De werknemers zeggen in de interviews meer bevoegdheden te willen hebben omdat ze ook de verantwoordelijkheden hebben. *"Je hebt aan de ene kant verantwoordelijkheden, als leidinggevende, of contactpersoon of wat dan ook., doe er dan in godsnaam ook de bevoegdheden bij."* Dit is de waarheid in de ogen van de medewerker. Men vindt dat men veel verantwoordelijkheid heeft, maar men acht zich niet verantwoordelijk voor de slechte samenwerking in verticale lijn. Deze verantwoording wordt bij het hogere management gelegd. Wanneer de werkprocessen niet optimaal zijn ingericht, is dit de verantwoordelijkheid van het management en niet van de werknemers. Hetzelfde geldt voor allerlei zaken, die in de ogen van de werkvloer niet goed geregeld zijn. De werknemers willen waarschijnlijk deze verantwoordelijkheden onbewust ook niet om het risico te verkleinen om in een onbehagelijke situatie, als hierboven genoemd, terecht te komen. Volgens Argyle (1991) zijn vele impliciete regels afgestemd op het

bewaren van positieve relaties tussen de medewerkers en op het vermijden van fricties. Hij meent dat dergelijke informele regels waarschijnlijk ontwikkeld worden om om te gaan met lastige zaken binnen relaties. Breekt men deze regels, dan wordt hiermee de relatie verstoord. Deze regels zijn een onderdeel van de sociale krachten die individueel gedrag binnen het harmonieuze sociaal systeem houden (Argyle, 1991). Binnen dit systeem laveert de medewerker van vakdirectie Sociale zaken, op elk niveau van de organisatie.

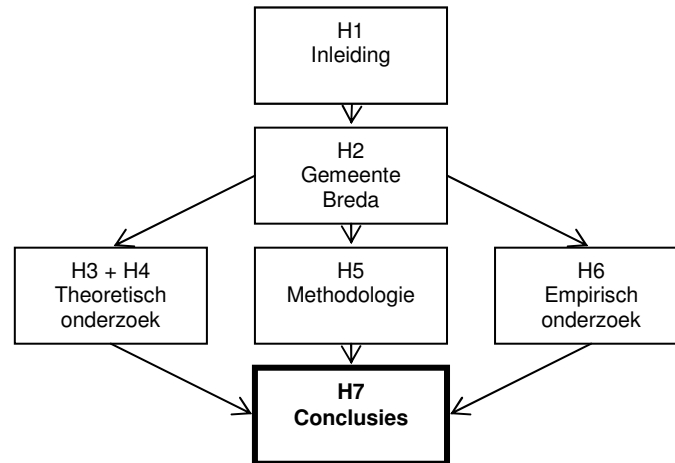
Morgan (1997, p. 223) noemt een aantal verdedigingsmechanismen, dat een volwassene kan gebruiken om om te gaan met de onbewuste angst voor onaangename situaties. Een volwassene past deze technieken nog steeds zodat hij kan omgaan met de onbewuste angst. De meest toepasselijke in deze situatie is projectie: het toekennen van eigen gevoelens en ideeën aan anderen. De medewerkers verwijten dat leidinggevenden en collega's elkaar niet aanspreken op gedrag, omdat ze dit moeilijk zouden vinden. *“Juist voor die eerste reactie schrikken leidinggevenden terug. Meestal gaat een medewerker emotioneel reageren, boos, verdrietig, of zo. Niet iedereen kan daarmee omgaan.”* Men projecteert eigen gevoelens op een ander.

De medewerkers en leidinggevenden van het midden kader vertonen passief gedrag richting hoger kader. Men verwacht acties en oplossingen van de leidinggevenden, die dat niet kunnen leveren. Hiermee verschuift de aandacht naar het hogere management en is de werkvloer niet meer probleemeigenaar. Toch worden ze steeds met de problemen op de werkvloer geconfronteerd, wat reden tot klagen geeft. Dit gedragpatroon zal doorbroken moeten worden om tot een betere verticale samenwerking te komen. De medewerkers van de werkvloer moeten zich minder afhankelijk opstellen van het hogere management. Hetzelfde geldt voor de afdelingshoofden. Zijzelf hebben zelf het volgende aangegeven over de relatie tussen vakdirecteur en algemeen directeur: *“Hij [vakdirecteur] had een keer met de vuist op tafel moeten slaan en moeten zeggen: ‘Dit is mijn pakkie an en anders stuur je me maar weg’. Zo simpel was het, in mijn optiek. Dat zou de algemeen directeur nooit gedaan hebben”.* **Waarom zou dit niet gelden voor de afdelingshoofden? Ook zij kunnen hun bevoegdheden opeisen bij de vakdirecteur. Hetzelfde geldt voor de medewerkers van de werkvloer.**

Uiteraard spelen hierbij ook de hogere managers een rol. Zij accepteren momenteel niet dat niet alle beslissingen door hen genomen hoeven worden. Ze zullen iets uit handen moeten geven. Zij moeten meer vertrouwen hebben in de ondergeschikten en bevoegdheden geven. Echter, zolang de werkvloer en lagere leidinggevenden zich passief blijven gedragen, zullen de hogere managers geen prikkel krijgen om hun gedragpatroon te doorbreken. Pfeffer en Sutton (2000) menen dat wanneer de meeste besluiten door het hogere management worden genomen dat een stilzwijgende aanname is dat hoe hoger men in de organisatie zit, hoe minder fouten men maakt. Dit lijkt bij Sociale Zaken ook te spelen. Wanneer bevoegdheden gedelegeerd worden, is het hogere management bang dat er fouten gemaakt worden, waarop het geen invloed heeft. Vaak geldt dat wanneer men geen fouten mag maken, dat passiviteit ontstaat, immers als men niets doet, kan er ook niets fout gaan (Pfeffer en Sutton, 2000). Dit versterkt de passiviteit die er heerst. Echter, als men geen fouten mag maken, kan men zich niet ontwikkelen; men kan dan niet leren van fouten die men maakt.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

“De hogere leidinggevenden waarden tegengas, maar je loopt het risico de volle laag te krijgen. Daardoor laten wij ons tegenhouden. Heeft het niet te maken met onze Brabantse mentaliteit?”



“We modderen elke keer weer maar aan en elke keer zeggen weer maar ‘ja’. En we bereiken niet het punt, waarop wij zeggen dat het genoeg is. En wij zeggen elke keer weer ‘ja’. En zo blijven we aan de gang.”

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten beschreven en er is een verdere analyse gemaakt van de zaken die onbewust een grote rol spelen bij de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda. In dit hoofdstuk worden de conclusies genoemd op basis van dit onderzoek. Verder wordt een tweetal aanbevelingen gegeven om de situatie te veranderen.

7.1 Conclusies

In de aanleiding van dit onderzoek in hoofdstuk 1 wordt een aantal problemen genoemd die spelen binnen Gemeente Breda. Hierbij staat het gebrek aan samenwerking, maar ook verkoking van de organisatie. Hieruit concludeerde ik dat er een probleem zou kunnen zijn betreffende samenwerking tussen collega's van een gelijk hiërarchisch niveau, maar van verschillende afdelingen. Daarom had ik in eerste instantie de focus gelegd op horizontale samenwerking. Echter, gedurende het onderzoek kwam een andere soort samenwerking vaker aan de orde, namelijk de samenwerking binnen een organisatieonderdeel in verticale lijn, dus binnen de kokers van de ambtelijke organisatie. Bij de conclusies komen beide soorten samenwerking terug. De onderzoeksvraag van dit onderzoek was:

Op welke manier verklaren impliciete veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda?

Eerst worden de conclusies over de relaties tussen vertrouwen en samenwerken genoemd. Daarna de impliciete veronderstellingen zijn gevonden, waarbij aangegeven wordt hoe deze veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerken beïnvloedt.

Over de relatie tussen vertrouwen en samenwerken zijn de conclusies de volgende.

- Het vertrouwen tussen collega's op uitvoerend niveau van verschillende afdelingen is goed.
- De samenwerking tussen collega's op uitvoerend niveau van verschillende afdelingen is goed.
- Het vertrouwen tussen leden van het middenkader is onvoldoende.
- De samenwerking tussen leden van het middenkader is onvoldoende.
- Het vertrouwen tussen de collega's van verschillende hiërarchische niveau's is onvoldoende.
- De samenwerking tussen de collega's van verschillende hiërarchische niveau's is onvoldoende.

In de theorie werd een positieve relatie tussen vertrouwen en samenwerking verondersteld, dus hoe meer vertrouwen, hoe meer samenwerking en andersom. Deze relatie blijkt ook bij Sociale Zaken aanwezig te zijn. Op horizontaal niveau binnen de vakdirectie Sociale Zaken blijkt de samenwerking positief te zijn. Er is geen dusdanige verkokering tussen de afdelingen, dat men elkaar niet weet te vinden. Men wil het werk goed doen en de klant dienen en daarom zoekt men de samenwerking op. Echter, verticaal is de samenwerking niet naar tevredenheid. Dit heeft ook verwantschap met de genoemde problemen 'gebrek aan centrale sturing' en 'gebrek aan visie en beleid' (zie aanleiding in paragraaf 1.1).

Met bovenstaande conclusies is de puzzel van Sociale Zaken met betrekking tot samenwerking ingevuld. De puzzel is vol. Echter, om de puzzel te begrijpen missen nog een paar onzichtbare puzzelstukken. Daarom werd gezocht naar de impliciete veronderstellingen van de medewerkers van vakdirectie Sociale zaken. Het heeft het meeste nut om zich te richten op veronderstellingen die een negatief effect hebben binnen de organisatie (Schein, 1991, Scott-Morgan, 1994). Daarom is bij de analyse alleen gezocht naar impliciete veronderstellingen die een negatief effect hebben op de relaties tussen vertrouwen en samenwerken. Tijdens de interviews kwamen ook voornamelijk de veronderstellingen naar voren die te maken hebben met de onvoldoende samenwerking tussen en met de leidinggevenden.

- Ik zorg dat mijn werk, mijn taak in orde is, de rest komt op een tweede plaats
- Ik zorg dat ik niet opval, geen rechtstreekse kritiek lever, dan ben ik veilig voor kritiek van een ander, want kritiek op gedrag, functioneren of prestatie ervaar ik als een bedreiging.
- Mijn werk lijkt minder zinvol, omdat ik geen algemeen doel heb van onze organisatie.
- Het hogere management bemoeit zich overal mee, terwijl ik (middenkader) mijn werk zonder die bemoeienis sneller kan doen.
- Het hogere management maakt keuzes die ik vervelend vind en ik weet de achtergrond niet.

Naast bovenstaande regels geldt voor vrijwel elk mens: ik vermijd zoveel mogelijk situaties waarin ik me onbehagelijk zou kunnen voelen. Dit uit zich binnen de vakdirectie Sociale Zaken in de volgende impliciete veronderstellingen.

- Ik moet zorgen dat ik niet publiekelijk negatief aangesproken wordt op gedrag door een leidinggevende.
- Ik moet zorgen dat ik in een persoonlijk gesprek geen negatieve kritiek of feedback krijg van een leidinggevende of een gelijke collega.
- Ik moet zorgen dat ik geen negatieve reactie krijg wanneer ik feedback of kritiek geef aan een collega of leidinggevende.
- De leiding moet zorgen dat ik alles weet betreffende besluitvorming.
- Als ik vermoed dat een beslissing niet in mijn straatje past, wil ik het liever niet weten.

Deze tien basisveronderstellingen van medewerkers van vakdirectie Sociale Zaken verklaren vooral het vertrouwen en samenwerking in verticale lijn. Deze ongeschreven regels leiden tot een passieve houding van medewerker op de werkvloer ten aanzien van de organisatie van het werk. In de uitvoering van het werk vertonen zij wel een actieve houding, waardoor men wel moeite doet om met collega's van andere afdelingen samen te werken. Daarom is het vertrouwen en de samenwerking in horizontale lijn op de werkvloer goed te noemen. In verticale lijn doen medewerkers weinig moeite om tot samenwerking te komen, voornamelijk uit angst om in één van bovenstaande onbehagelijke situaties terecht te komen. Ze nemen daarom ook geen verantwoording. Tegelijkertijd geeft het hogere management weinig uit handen en daarmee doet het ook weinig moeite om tot vertrouwen in verticale lijn te komen. Het middenkaderleden laveren hiertussen en proberen beide partijen tevreden te houden en varen wellicht te weinig hun eigen koers, omdat ook zij zich onbewust houden aan de ongeschreven regels.

Verticale samenwerking is van belang om het werk goed te organiseren. Omdat samenwerking en vertrouwen nauw samenhangt, is dus ook vertrouwen in verticale lijn belangrijk. Dit is een aandachtspunt voor vakdirectie Sociale Zaken. De reorganisatie was er in eerste instantie op gericht de organisatiestructuur te veranderen, dat inmiddels ook is gebeurd. Echter, een structuurverandering zal het geschetste probleem niet verhelpen. Het enige wat dan gebeurt, is dat de puzzel anders wordt ingevuld, maar de onzichtbare belangrijk puzzelstukken veranderen niet en het probleem blijft bestaan. Om het probleem aan te pakken is wijziging van de impliciete veronderstellingen nodig, dus een cultuurverandering.

7.2 Aanbevelingen

Met de conclusies is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag, maar het roept direct de volgende vraag op. Op welke manier zou de samenwerking en het vertrouwen in elkaar verbeterd kunnen worden? Om een cultuur te veranderen, moeten de verborgen regels veranderd worden, die een negatief effect hebben. Dit kost tijd. Er is hierover veel literatuur te vinden en men zou er opnieuw een scriptie over kunnen schrijven. Zonder de pretentie te

hebben volledig te zijn, wordt hieronder een tweetal aanbevelingen genoemd, die een stap in de goede richting kunnen zijn.

VERANDER DE ONBEHAGELIJKE SITUATIES

Men heeft angst om terecht te komen in onbehagelijke situaties en daarom is men voornamelijk passief. Er zijn onbehagelijke situaties genoemd die kunnen verdwijnen en er zijn onbehagelijke situaties genoemd waar men mee kan leren omgaan.

Het publiekelijk negatief aanspreken op gedrag of functioneren door een leidinggevende, hoeft niet. Deze situatie levert niet alleen angst voor degene die aangesproken wordt, maar voor iedereen die bij de situatie aanwezig zijn. Wanneer iemand aangesproken dient te worden in negatieve zin, kan dit ook achter gesloten deuren. Het is vooral van belang dat een dergelijke actie niet voortkomt uit primitieve gevoelens. Bijvoorbeeld een medewerker heeft iets gedaan, waardoor een leidinggevende boos wordt en vervolgens naar de medewerker toe stormt en hem in ongenueerde taal duidelijk maakt dat hij iets verkeerd heeft gedaan. Dat kan anders.

Negatieve feedback is niet te vermijden en moet ook niet vermeden worden. Van feedback kan men leren. De wijze waarop feedback wordt gegeven is wel van belang. Hierbij moet respect het uitgangspunt zijn aan beide kanten. Men moet leren op een juiste wijze feedback te geven, waar de ander iets mee kan. Anderzijds moet men ook kritiek kunnen ontvangen en zich niet aangevallen voelen. Beide geldt voor zowel leidinggevend en ondergeschikten. Een voorbeeld is: wanneer tijdens een overleg tussen een leidinggevend en medewerkers kritiek wordt geleverd op een leidinggevend, moet de betreffende leidinggevend hiermee omgaan als opbouwende kritiek en zich niet verdedigen door terug te kaatsen. Als dat wel gebeurt, creëert men immers weer een onbehagelijke situatie waardoor andere medewerkers zich niet meer uit zullen spreken. Men moet streven naar een open communicatie waarbij kritiek over en weer gegeven kan worden met als doel verbetering in de toekomst. Pas wanneer medewerkers merken dat ze negatieve kritiek aan leidinggevend kunnen geven, zonder daarbij in een onbehagelijke situatie terecht te komen, zal men dit meer gaan doen.

Schein (1999) en Pfeffer en Sutton (2000) menen dat men het *leren* moet belonen in plaats van straffen en *leren* houdt nu eenmaal *fouten maken* in. Scott-Morgan (1994) is ook van mening dat wanneer men merkt dat het nieuwe gedrag loont, dat dan vooruitgang wordt geboekt. De snelheid van verandering is groter wanneer mensen gestimuleerd worden tot een ander gedrag dan wanneer geprobeerd wordt mensen te overtuigen dat de nieuwe handelswijze de moeite waarde is. Impliciete regels komen volgens Scott-Morgan (1994) voort uit de wijze waarop leidinggevend en zich gedragen bij hun handelingen, uitspraken en beslissingen en de regels zijn daarmee ook hiermee te wijzigen. Het initiatief ligt daarom bij het management op alle niveau's en de medewerkers zullen later volgen.

GEEF OPENHEID VAN MANAGEMENTZAKEN

Vanuit de resultaten lijkt het nu dat het management een soort black box is. Je stopt er wat in en er komt wat uit, maar wat daarbinnen de box gebeurd is niet bekend. De openheid van zaken kan twee richtingen uit.

De medewerkers krijgen nu vaak beslissingen op hun bord, waarvan zij de achtergronden en argumenten niet kennen. Dit roept direct weerstand op. Wanneer er wel de argumenten bij gegeven worden, kan men gemakkelijker begrip opbrengen. Daarentegen moeten medewerkers in de uitvoering er ook meer om durven vragen en niet passief afwachten tot het management initiatief toont.

De medewerker wil niet meer blindelings opdrachten uitvoeren, hij wil weten waarom hij dat moet doen. Hij wil zijn plaats in het geheel kennen. Dit houdt ook in dat het management regelmatig voor een soort overzicht moet zorgen: 'waar zijn we als vakdirectie Sociale Zaken mee bezig, waar willen we naar toe'. Als men ziet waar de eigen toko deel van uitmaakt, kan men meer bereid zijn om buiten de eigen toko te kijken.

Een stap verder is: de lagere hiërarchische lagen in de organisatie bij de besluitvorming betrekken. Hoe lager in de organisatie, hoe hoger de vakinhoudelijke deskundigheid: zij weten waar het in de uitvoering omdraait. Het management moet ook durven vertrouwen op de deskundigheid van de ondergeschikte medewerkers. Wanneer zij inbreng hebben en er wordt toch anders besloten dan de medewerkers zouden willen, kan het management met de bijhorende argumenten waarschijnlijk toch hun begrip en medewerking krijgen.

Nog een stap verder is om de ondergeschikte medewerkers ook bevoegdheden te geven. Pas wanneer ze zelf verantwoordelijk en bevoegd zijn om bepaalde zaken te regelen, kunnen zij zich ontwikkelen en dus groeien. Het hogere management moet zorgen dat ieder het grote geheel in zicht houdt en steekproefsgewijs controleren en bijsturen waar nodig.

7.3 En hoe nu verder?

Openheid van zaken en veranderen van onbehagelijke situaties hangen met elkaar samen. Als de onbehagelijke situaties niet veranderen, heeft openheid van zaken niet het effect dat het moet hebben. De organisatie zal dan zeker niet ten gunste veranderen, want als medewerkers bevoegdheden krijgen om zaken af te handelen, maar ze blijven bang voor uitbranders, dan zal er geen leereffect optreden. Een cultuur verandert men niet door een nieuwe strategie te schrijven. Verandering zal meer gezocht moeten worden in de verbetering van de communicatie tussen boven en onder en het beter inspelen op de emotionele behoeften van de medewerkers op alle niveaus.

De eerste stap is volgens mij een discussie over de inhoud van dit onderzoek op alle niveau's. Scott-Morgan (1994) wijst er nadrukkelijk op dat zelden de aanwezigheid van de gevonden verborgen regels direct worden geaccepteerd. Men heeft tijd nodig om hierover na te denken en te accepteren dat de situatie daadwerkelijk zo in elkaar zit en dat verandering bij henzelf ook noodzakelijk is. Dit geldt voor leidinggeven én ondergeschikten. De

aanbevelingen gelden met name voor het management, maar zouden tot gevolg moeten hebben dat de medewerkers hun gedrag gaan veranderen. Wellicht hebben de werknemers op de werkvloer meer moeite met het accepteren van de aanwezig van de genoemde regels, omdat zij van mening zijn dat de oorzaak enkel en alleen bij het management ligt. Dus verandering op alle niveau's is nodig. Na acceptatie kan bekeken worden wat men wil bereiken en welke stappen ondernomen kunnen worden: welke regels moeten gewijzigd worden, welke regels moeten leidend worden en welk gedrag hoort hierbij.

7.4 Beperkingen van dit onderzoek

Het onderzoek is verricht binnen de vakdirectie Sociale Zaken, een onderdeel van Dienst SAW van Gemeente Breda. De resultaten van het onderzoek kunnen enkel gegeneraliseerd worden naar de medewerkers van Sociale Zaken. Wanneer Gemeente Breda wil onderzoeken of de uitspraken van toepassing zijn voor de gehele gemeente, zal verder onderzoek nodig zijn.

Het onderzoek heeft voornamelijk plaatsgevonden in 2005, waarin de gemeentelijke reorganisatie in volle gang was. Wellicht heeft dit invloed gehad op de resultaten.

Cultuur is een onderwerp waarover de meningen altijd kunnen en zullen verschillen. Ik heb een keuze gemaakt uit de beschikbare literatuur en ik vond de theorie van Schein het beste bij mijn ideeën aansluiten. Ik heb verder voornamelijk literatuur gebruikt die de ideeën van Schein ondersteunden en aanvulden. Indien andere uitgangpunten genomen worden over cultuur, kan men wellicht tot andere conclusies komen. Ik ben van mening dat er niet één werkelijkheid is. Iedereen kan de werkelijkheid op zijn eigen manier interpreteren. Dit is ook tijdens het onderzoek gebleken. De medewerkers vertelden mij hun eigen werkelijkheid. Echter, niet alle werkelijkheden kwamen met elkaar overeen.

Ik ben zelf werkzaam binnen de vakdirectie Sociale Zaken en tegelijkertijd ben ik het afgelopen jaar ook onderzoeker geweest. Scott-Morgan (1994) en Schein (1999) zijn beiden van mening dat de onderzoeker geen buitenstaander hoeft te zijn, maar heel goed een medewerker van de organisatie zelf kan zijn. Vaak geeft het de medewerkers meer vertrouwen dat de onderzoeker hen begrijpt. Tijdens de interviews met de medewerkers moest er een bepaalde basis van openheid en vertrouwen van de geïnterviewde zijn om zijn interpretatie en beleving met mij én collega's te delen. Ik heb steeds geprobeerd om een sfeer van openheid en vertrouwen te creëren, waarbij integriteit van belang is. Toch is hierin altijd een wederkerigheid in waarin ik afhankelijk ben van de geïnterviewden. Onderzoek naar cultuur is vaak moeilijk, omdat men er zelf onderdeel van uit maakt. Men leeft in de cultuur en onderzoekt hem (Smircich, 1983). Het betekent dat de onderzoeker ook de eigen assumpties en waarden onder de loep moet nemen (Smircich, 1983). Kortom het is belangrijk de eigen positie goed te kennen in een dergelijk onderzoek opdat je tot goede resultaten komt.

Literatuurlijst

- Argyle, M. (1991) *Cooperation*
London: Routledge
- Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E., & Falkus, S. (2000) Questionnaires Measures of Organizational Culture
In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture & Climate* (p. 131-145)
Thousands Oaks: Sage Publications
- Baker, T.L. (1999) *Doing Social Research*
Singapore: McGraw-Hill
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. (2001) Rosenthal, U., & Twist, M.J.W. van *Openbaar Bestuur, Beleid, Organisatie en Politiek*.
Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E., (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values*
Boston: Addison Wesley
- Chen, C., Xiao-Ping. C., & Meindl, J.R. (1998) How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism
Academy of Management, 23, 285-304
- Chen, X. (1996) The group-based binding pledge as a solution to public goods problems
Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 66 (2), 192-202
- Chien, M-H. (2004) An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviours
Journal of American Academy of Business, 5, 428-431
- Connely, C.E., & Kelloway, E.K. (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures
Leadership & Organization Development Journal, 24 (5), 294-301
- Granovetter, M. (1983) The strength of weak ties: a network theory revisited
Sociological Theory, 1, 201-233
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W., & Teunissen, J. (2001) *Onderzoeksmethoden*
Amsterdam: Boom
- Heracleous, L. (2001) An ethnographic study of culture in the context of organizational change
The Journal of Applied Behavioral Science, 37 (4), 426-446
- Hofstede, G. (1989) *Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values, abridged edition*
Newbury Park: Sage Publications

- Hofstede, G., Neijen, B., & Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases
Administrative Science Quarterly, 35 (2), 286-316
- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W., & Bennet, N. (1997) Cohesiveness and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis using work groups and individuals
Journal of Management, 23 (6), 775-793
- Lindenberg, S. (2000) It takes both trust and lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships
Journal of Management and Governance, 4, 11-33
- Maso, I., & Smaling, A. (1998) *Kwalitatief Onderzoek: Praktijk en Theorie*
Amsterdam: Boom
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust
Academy of Management Review, 20 (3), 709-734
- Menon, A., Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1997) Product Quality: impact of interdepartmental Interactions
Academy of Marketing Science Journal, 25 (3), 187-198
- McKnight, D.H., Cummings, L.L., & Chervany, N.L. (1998) Initial trust formation in new organizational relationships
Academy of Management Review, 23 (3), 473-490
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*
Thousand Oaks: Sage Publications
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999) *Op strategie-safari*
Schiedam: Scriptum
- Morgan, D.L. (1996) Focus groups
Annual Review of Sociology, 22, 129-152
- Morgan, G. (1997) *Images of Organizations*
Thousand Oaks: Sage Publications
- Muijen, J. van, Hartog, D. den, & Koopman, P. (1997) Organisatiecultuur en Leiderschap
Gedrag en Organisatie, 10 (3), 121-131
- Okoli, C., & Pawlowski, S.D. (2004) The delphi-method as a research tool: an example design considerations and applications
Information & Management, 24, 15-29
- Ontwikkelteam (2004) *Gemeenschappelijk Sturen op Samenwerking, Gewenste Ontwikkelingsrichting Gemeentelijke Organisatie Breda*
Definitief concept, Breda
- Ouwerkerk, B. (1993) *Het Laatste Model: Reorganisaties bij de Gemeente Breda*
Breda: BSW Breda

- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000) *The knowing-doing gap, how smart companies turn knowledge into action*
Boston: Harvard Business School Press
- Ryan, G.W., & Bernard, H.R. (2003) Data Management and Analysis Methods
In: N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (p. 259-296)
Thousand Oaks: Sage Publications
- Sanders, G., & Neijen, B. (1999) *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding*
Assen: Van Gorcum & Comp
- Sanders, K., & Duijn, M. van (2001) Sociale cohesie binnen organisaties: frequentie van informele contacten en sterkte van bindingen.
Sociale Wetenschappen, 44 (1), 12-29
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*
San Francisco: Jossey-Base
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*
San Francisco: Jossey-Base
- Scot, D., Bishop, J.W., & Chen, X. (2003) An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprise in China.
International Journal of Organizational Analysis, 11 (1), 3-19
- Scott-Morgan, P. (1994) *The Unwritten Rules of The Game*
New York: Mc Graw-Hill Inc
- Siehl, C., & Martin, J. (1988) Measuring Organizational Culture, mixing Qualitative and Quantitative Methods
In: M.O. Jones, M.D. Moore, & R.C. Snyder, *Inside Organizations, Understanding the Human Dimension* (p. 79-103)
Newbury Park: Sage Publications
- Smith, K.G., Carroll, S.J., & Ashford, S.J. (1995) Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda
The Academy of Management Journal, 38 (1), 7-23
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational Analysis
Administrative Science Quarterly, 28 (3), 339-358
- Soeters, J.L. (2004) Cohesie in militaire eenheden, Positieve en negatieve effecten
Militaire Spectator, 173, 315-323.
- Spagnolo, G. (1999) Social relations and cooperation in organizations
Journal of Economic Behavior & Organization, 38 (1), 1-25
- Tjosvold, D. (1988a) Cooperative and competitive interdependence, collaboration between departments to serve customers

- Group & Organizationstudies*, 13 (3), 274-289
- Tjosvold, D. (1988b) Cooperation and competitive dynamics within and between organizational units
Human Relations, 41, 425-436
- Tjosvold, D. (1998a) Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges
Applied Psychology: Revue Internationale 47 (3), 285-342
- Tjosvold, D. (1998b) Employee involvement in support of corporate values in successful organizations: groups, cooperative interaction and influence
International Journal of Value-bases Management, 11, 35-46
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research; Design and Methods*
Thousands Oaks: Sage Publications

Bijlagen

Bijlage I : Organogram Gemeente Breda en Dienst SAW

Bijlage II : Beschrijving onderzochte afdelingen

Bijlage III : Interviewschema op basis van Methode Schein

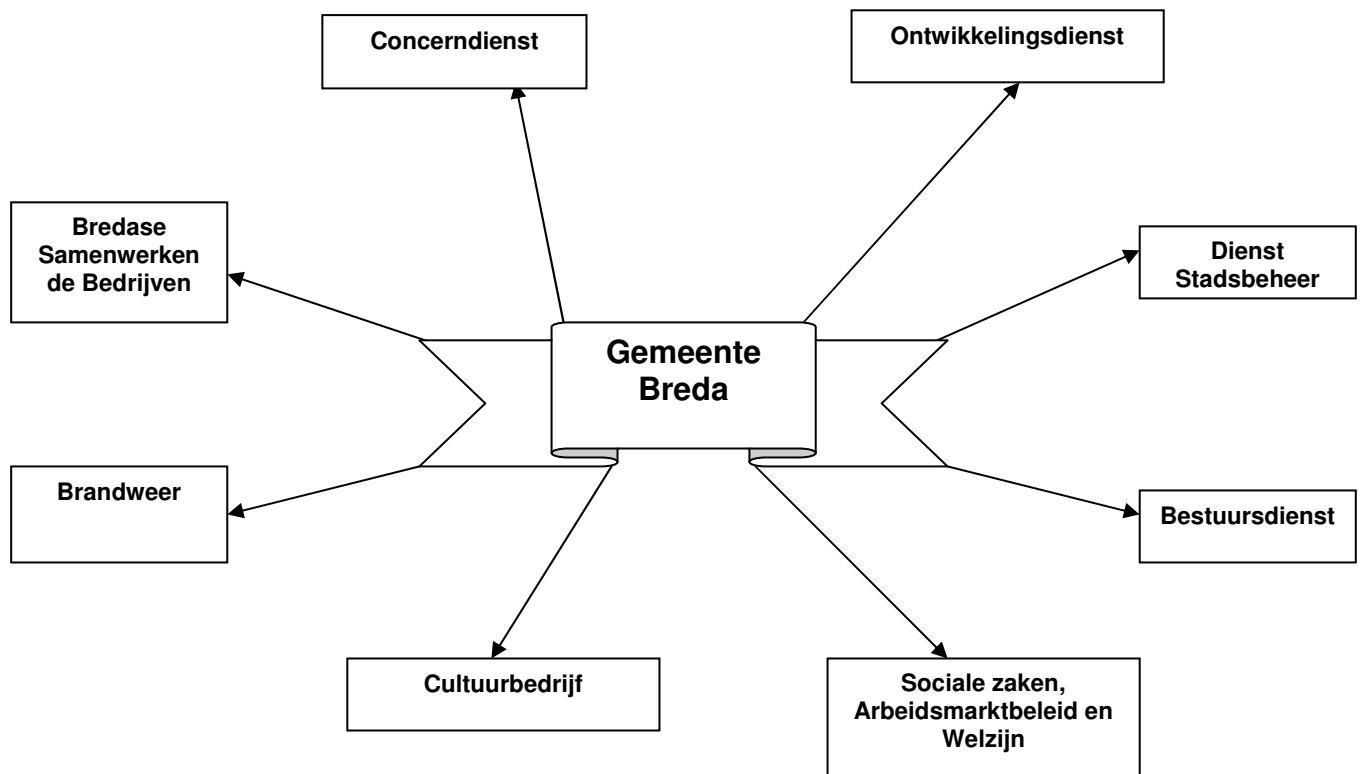
Bijlage IV : Matrix van resultaten

Bijlage V : Interviewschema individuele interviews

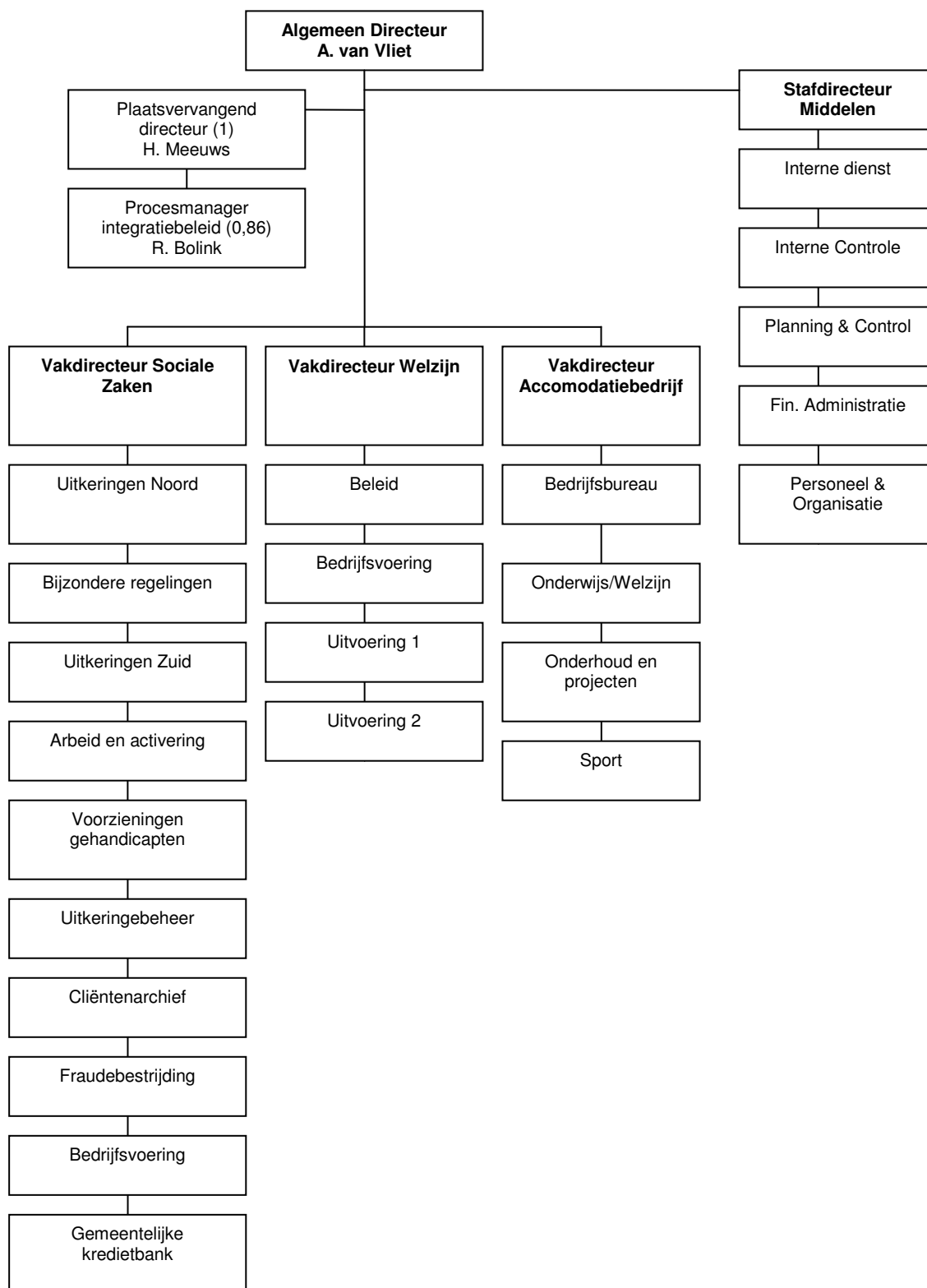
Bijlage VI : Artefacten, waarden en veronderstellingen

Bijlage I Organogram Gemeente Breda en Dienst SAW

Dienstenmodel Gemeente Breda



Organogram Dienst SAW



Bijlage II Beschrijving onderzochte afdelingen

1. Afdeling Uitkeringenbeheer

Controle van de in- en output van afgewerkte uitkeringsbesluiten. Zij zorgt tevens voor de aansturing en het betaalbaar stellen van uitkeringen van andere afdelingen en de jaaropgaven. Verwerken van genomen besluiten met betrekking tot aanvragen, mutaties, heronderzoeken en terugvorderingen/verhaal in de verschillende modules van het geautomatiseerde informatiesysteem.

2. Afdeling Fraudebestrijding

Fraudepreventie door het instellen van onderzoeken naar misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen, de belastingvergelijking met het uitkeringsbestand. De opsporingswerkzaamheden worden verricht voor Gemeente Breda en voor twaalf omliggende gemeenten die met Breda een samenwerkingsovereenkomst hebben.

3. Afdeling Uitkeringen Noord en Uitkeringen Zuid

Verzorging van de integrale afhandeling van aanvragen die worden ingenomen door het Centrum voor Werk & Inkomen (CWI) en die rechtstreeks binnenkomen. Verder het verstrekken en verwerken van informatie in het kader van wetten en regelingen die de vakdirectie moet uitvoeren en verwijzen zo nodig door naar andere instellingen. Verzorging van de heronderzoeken en overige onderzoeken. Tot slot de afhandeling van bezwaarschriften, herzieningsverzoeken en beroeps- en civiele procedures in het kader van de wetten en regelingen van de vakdirectie Sociale Zaken.

4. Afdeling Bijzondere Regelingen

Verzorgen van verschillende bijzondere regelingen die de vakdirectie Sociale Zaken zijn opgedragen in het kader van diverse sociale wetten en regelingen. Het gaat hier om Bijstandsverlening aan zelfstandigen (BBZ), de IOAW, de IOAZ en de regeling dak- en thuislozen. Verder de uitvoering van de verhaalswetgeving in het kader van de WWB en het debiteurenbeheer. Daarnaast vallen de medewerkers van de Balie SAW en receptie onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Bijzondere Regelingen.

5. Afdeling Arbeid en Activering

Bevorderen van uitstroom van uitkeringsgerechtigde naar werk, door verwijzing en verplichting richting werkervaringsprojecten, cursussen en arbeidsbemiddeling. Ook geeft zij uitvoering aan zorg en (sociale) activering voor klanten die niet of nauwelijks zicht op werk hebben.

6. Afdeling Cliëntenarchief

Taak: Ondersteuning van alle afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken met archiefbeheer: vormen, verzorgen, archiveren en vernietiging van dossiers.

7. Afdeling Gemeentelijke Kredietbank

Afwikkelen van aanvragen voor schuldhulpverlening en sociale kredieten. Door middel van de inzet van schuldsanering, schuldbemiddeling, budgetbeheer en bijzondere bijstand wordt getracht om schuldenproblematiek op te lossen. Ook heeft de GKB bewindvoerders die de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP) uitvoeren. De GKB werkt ook regionaal. Gemeenten in de regio kunnen een samenwerkingsovereenkomst afsluiten, indien zij diensten of producten van de GKB willen afnemen.

8. Afdeling Bedrijfsvoering

Ondersteuning van de vakdirecteur en de afdelingshoofden bij het uitoefenen van hun respectievelijke taken op het terrein van de bedrijfsvoering. Het gaat hier om financieel-economische ondersteuning, planning & control, de vastlegging en onderhoud van de administratieve organisatie, controle op uitkeringsbesluiten, informatisering en applicatiebeheer. Tot slot voert deze afdeling ook projecten uit voor de vakdirectie Sociale Zaken.

9. Afdeling Voorzieningen Gehandicapten

Uitvoering van de Wet voorzieningen gehandicapten (WVG). In dat kader vindt de integrale afhandeling plaats van aanvragen voor gehandicaptenvoorzieningen op het gebied van wonen, rolstoelen en vervoer, alsmede de herbeoordelingen. Verder de afhandeling van bezwaarschriften, herzieningsverzoeken en beroeps - en civiele procedures betreffende WVG.

Bijlage III Interviewschema op basis van theorie van Schein

Inleiding

Breda inspireert..... daar begon het mee. Het ontwikkelteam is aan de slag gegaan om te bekijken wat de knelpunten zijn binnen Gemeente Breda. Hierbij is een aantal problemen boven tafel gekomen, waarmee Gemeente Breda kampt. Onvoldoende samenwerking, verkokering, gebrek aan centrale sturing, gebrek aan visie en beleid, centraal – decentraal werken. Inmiddels zijn diverse veranderingen in de structuur in gang gezet, maar naar mijn mening kunnen de problemen ook verbonden zijn met de aanwezige organisatiecultuur. Ook het ontwikkelteam zag deze mogelijkheid en een onderdeel van het advies was dan ook “concrete aandacht voor cultuuraspecten van samenwerken”. Dit laatste is de aanleiding dat ik jullie benaderd heb voor een groeps gesprek. Omdat cultuur iets gemeenschappelijks is, kan de informatie het beste verkregen worden via groeps gesprekken.

Het gesprek wordt opgenomen, dit ter verbetering van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Wanneer het interview geheel uitgewerkt is, wordt het teruggekoppeld. Hierbij kan aangegeven worden of de informatie juist is geïnterpreteerd. De gegevens blijven anoniem. Alleen de groepsleden hier weten wat er gezegd is. In de verslaglegging zal niet terug te vinden zijn welke groep wat gezegd heeft.

Terwijl jullie praten, maak ik aantekeningen. Trek je hier niets van aan. Het komt later aan de orde. Verder geldt dat van alles gezegd kan en mag worden, in relatie tot cultuur en samenwerken. Voorbeelden zijn van harte welkom. Ikzelf zal voornamelijk als gespreksleider fungeren om iedereen aan het woord te laten. Wacht niet op vragen van mij, maar laat horen wat je kwijt wilt.

Uitleg organisatiecultuur

In deze workshop gaan we op zoek naar de invulling van de drie niveau's van organisatiecultuur binnen de vakdirectie Sociale Zaken. De organisatie cultuur bestaat uit drie niveau's:

- 1. artefacten;*
- 2. beleden waarden;*
- 3. veronderstellingen.*

Tekening maken en uitleggen wat de drie niveau's inhouden.

Huidige situatie

Samenwerking binnen de organisatie, dit is volgens het ontwikkelteam een probleem. Wat vinden jullie hiervan?

Hierbij moet aan de orde komen:

- omschrijving van samenwerking volgens de geïnterviewden;
- de groepen waartussen samenwerking plaatsvindt en niet plaatsvindt;
- wat niet goed gaat bij samenwerking en wat wel goed gaat bij samenwerking;
- meningen over samenwerken;
- het gedrag dat wordt waargenomen/ervaren door betrokkenen.

Gedurende het gesprek maak ik aantekeningen met betrekking tot artefacten, waarden en veronderstellingen.

De gewenste situatie

We hebben nu de hele tijd gesproken over samenwerking, en voornamelijk over het gebrek daaraan. Toch heeft de organisatie samenwerking hoog in het vaandel staan. Welke waarden zijn volgens de organisatie van belang, die samenwerking zouden moeten ondersteunen? Wat zou de organisatie graag zien?

Om het proces op gang te brengen, kunnen een paar voorbeelden genoemd worden, zoals openheid, betrokkenheid, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, solidair gedrag. Gedurende het gesprek maak ik aantekeningen met betrekking tot artefacten, waarden en veronderstellingen.

Pauze

In de pauze schrijf ik de gemaakte aantekeningen op onder artefacten, beleden waarden en veronderstellingen.

Verborgen veronderstellingen

We hebben gesproken over samenwerking en wat daar allemaal mee samenhangt. In principe hebben we nu een gedeelte van de Bredase organisatiecultuur besproken. Hiermee komen we terug op hetgeen dat ik in de inleiding heb verteld: de uit drie niveau's van organisatiecultuur: artefacten, beleden waarden, veronderstellingen.

Zoals je ziet hebben we nu drie lijstjes: artefacten, beleden waarden en veronderstellingen. In de ideale situatie zou dit consistent moeten zijn met elkaar. Wat vinden jullie hiervan?

Samen met de groepsleden worden de lijsten met elkaar vergeleken. Wat heeft waar mee te maken? Op deze manier proberen we meer duidelijkheid te krijgen, verschillen te verklaren en wellicht meer veronderstellingen te vinden.

Afsluiting

De veronderstellingen die we hier hebben genoteerd, is hetgeen waar ik naar zocht. Terugkijkend, kunnen jullie je in deze lijsten vinden?

We lopen de artefacten, waarden en veronderstellingen globaal door. Is de groep het er over eens dat de gevonden veronderstellingen de echte krachten achter het systeem zijn, wat leidt tot gebrek aan samenwerking? Anders gezegd: vormen de veronderstellingen een verklaring voor het bestaan van de meeste artefacten/gedragingen op de eerste lijst? De leden worden bedankt voor hun tijd. Nogmaals wordt het volgende benadrukt:

- Wanneer het interview geheel uitgewerkt is, wordt het nog teruggekoppeld. Hierbij kan aangegeven worden of de informatie juist is geïnterpreteerd.
- De gegevens blijven anoniem. Alleen de groepsleden hier weten wat er gezegd is. In de verslaglegging zal niet terug te vinden zijn welke groep wat gezegd heeft.

Bijlage IV Matrix van resultaten

GR OE P	VERTROUWEN							
	HORIZONTAAL				VERTICAAL			
	VOORSPEL- BAARHEID	WELWILLEND- HEID	COMPETENTIE	EERLIJK- HEID	VOORSPELBAARHEID	WELWILLENDHEID	COMPETENTIE	EERLIJKHEID
1	<p>Door een verandering in de organisatie, is gedrag ineens anders dan voorheen. Via een afspraak kan dit weer hersteld worden.</p> <p>Hoe beter je iemand kent, hoe meer de voorspelbaarheid. Dit kan positief en negatief zijn.</p> <p>Als iemand voorspelbaar is, spreek je hem makkelijker aan op gedrag.</p>	<p>Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.</p> <p>Je eigen gedrag kan welwillendheid van een ander verminderen.</p>	<p>Doordat je met een andere invalshoek de zaak bekijkt, kun je denken dat een ander incompetent is. Je kent de andere invalshoek (afdeling) niet goed genoeg.</p> <p>Op basis van ervaring en persoonlijke contacten leer je dat iemand competent is en die zoek je juist op in de toekomst om mee samen te werken.</p> <p>Men meent dat niet alle collega's even competent zijn voor het werk.</p> <p>Soms wordt incompetentie gemaskeerd door het verschuilen achter de regels van de bureaucratie, een collega trapt daar niet in en ziet de incompetentie.</p> <p>Als je een ander aanspreekt op zijn incompetentie, wordt dit als zeer negatief ervaren.</p> <p>Met extra tijd en energie (voorlichting, afspraken) kun je de competentie van een collega van een andere afdeling vergroten.</p>		<p>De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen.</p> <p>Vanuit de medewerkers worden signalen afgegeven via MK richting HK, maar je weet uit ervaring dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.</p>		<p>Medewerkers vinden dat het MK onvoldoende competent is. Het zijn gewoon medewerkers zonder leidinggevende capaciteiten.</p> <p>Medewerkers vinden dat HK onvoldoende competent is.</p>	
2	<p>Het lukt op MK niveau vaak niet om iets structureel af te spreken m.b.t. samenwerking.</p> <p>Als je weet dat de oorzaken van de</p>	<p>Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.</p> <p>De werkdruk vermindert de</p>	<p>Men is niet altijd zeker of de andere persoon competent is, die een probleem heeft.</p>	<p>Men vraagt eerlijkheid aan elkaar, maar voor de ander voelt dit als verantwoord ding</p>	<p>Vanuit de medewerkers worden signalen afgegeven via MK richting HK, maar je weet uit ervaring dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.</p>	<p>HK moet een keuze maken tussen kwaliteit en kwantiteit en dat wil ze niet. Ze alles, maar geeft geen goede handvaten om het werk uit te kunnen voeren.</p>	<p>MK vindt HK onvoldoende competent, omdat ze geen keuze maakt tussen kwantiteit en kwaliteit en de eventuele gevolgen daarvan wilt aanvaarden.</p> <p>HK luistert niet naar de</p>	<p>Informatie vanuit de werkvloer wordt gefilterd door het MK naar het HK en MI is wellicht daarom niet helemaal eerlijk .</p> <p>MK geeft niet altijd</p>

	problemen, niet worden aangepakt, dan vermindert dit de welwillendheid.	welwillendheid, eerst eigen toko op orde brengen. De welwillendheid is afhankelijk van de oorzaak of achtergrond van de benodigde samenwerking.		afleggen. Als je eerlijk bent en er ook naar handelt, groeit de voorspelbaarheid.		Hoger management wil niet helpen bij problemen die spelen, men moet het zelf oplossen. HK wil geen bevoegdheden neerleggen bij MK Via persoonlijk contact is er iets meer welwillendheid	info vanuit de werkvloer en MK. Het HK geeft onvoldoende vertrouwen in het MK, want ze geven geen bevoegdheden. MK vindt hun personeel heel competent. MK vindt het wantrouwen van HK onterecht, want ze is wel competent. Er is te weinig competentie bij MK om met minder functionerende medewerkers om te gaan. MK merkt dat sommige zaken moeilijk te verkopen zijn aan de werkvloer en merken dat het werkvloer daarom vertrouwen verliest in MK.	alle informatie eerlijk door aan HK uit angst gekort te worden op uren of financiën. Werkvloer denkt dat MK niet altijd eerlijk is over redenen van besluiten van HK. MK denkt ook dat HK niet altijd eerlijk is over redenen van besluiten.
3	Je weet dat samenwerking noodzakelijk is en dat er anders een probleem ontstaat, dus je moet wel. Je moet weten hoe het een en ander bij elkaar is georganiseerd.			Verborgen agenda's komen later toch boven tafel, dus dat heeft geen zin.	De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen.	HK is niet welwillend meer bevoegdheden toe te kennen aan MK om zo problemen op te lossen. HK is niet welwillend om MK of werkvloer te betrekken bij besluitvorming.	MK heeft onvoldoende vertrouwen in de competentie van de DRio. MK heeft onvoldoende vertrouwen in de competentie van HK, omdat ze teveel op kwantiteit sturen. MK ziet wel dat HK hard werkt. HK heeft geen feeling met MK.	HK is niet altijd open tegen MK
4		Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.	Op basis van ervaring en persoonlijke contacten leer je dat iemand competent is en die zoek je juist op in de toekomst om mee samen te werken. Het is vervelend wanneer je moet samenwerken met iemand die niet competent is.				Niet alle MK is even competent om leiding te geven. Het HK is niet competent omdat ze hier niets aan doet en daarom is er ook geen verbetering bij MK.	

5		<p>Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.</p> <p>Je wilt je werk goed doen, dus je bent welwillend om een ander te helpen, maar dit verschilt per persoon.</p>	<p>Je moet competent zijn in je werk, anders heeft een ander er last van.</p> <p>Soms weten collega's van niet hoe het een en ander is georganiseerd, waardoor er wrevel ontstaat over de competentie van een andere afdeling en dat is niet terecht.</p>			<p>HK is niet welwillend om aandacht te besteden aan de werkvloer.</p>	<p>HK denkt dat er weinig competentie nodig is op de werkvloer om het werk goed te doen.</p>	
6		<p>Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.</p> <p>De welwillendheid is alleen op verzoek, niet op eigen initiatief.</p> <p>De werkdruk vermindert de welwillendheid, eerst eigen toko op orde brengen.</p>		<p>Je krijgt soms geen steun van collega's als je je nek uitsteekt, terwijl je weet dat het wel speelt.</p>	<p>Vanuit de medewerkers worden signalen afgegeven via MK richting HK, maar je weet uit ervaring dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.</p> <p>Je doet ook geen actie meer richting MK/HK, omdat je niet de benodigde steun van je collega's krijgt daarbij.</p>	<p>Het lijkt alsof HK niets wil doen met signalen van de werkvloer.</p> <p>HK wil geen bevoegdheden neerleggen bij MK.</p>	<p>Het HK heeft onvoldoende vertrouwen in het MK, want ze geven geen bevoegdheden.</p> <p>Beleid wordt slecht neergezet, waardoor de werkvloer het HK en MK onvoldoende competent vindt.</p>	<p>Men zoekt manieren om problemen op te lossen, waarbij zo min mogelijk werk komt kijken en men zich niet hoeft te confronteren met eerdere missers. Dit komt de eerlijkheid niet ten goede.</p> <p>De werkvloer vindt dat MK geen eerlijke info geeft over redenen van besluiten door HK.</p>
7		<p>Als je niet wordt geïnformeerd/betrokken over de reden van bepaalde besluiten, is er minder welwillendheid.</p> <p>Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid.</p>	<p>Soms vind men een afdeling als geheel niet competent.</p> <p>Op basis van ervaring en persoonlijke contacten leer je dat iemand competent is en die zoek je juist op in de toekomst om mee samen te werken.</p> <p>Men meent dat niet alle collega's iedereen even competent is voor zijn werk.</p>		<p>De beleidsinformatie wordt zo vaak aangepast, dat je er niets meer mee doet, want het snel achterhaalt.</p> <p>Vanuit de medewerkers worden signalen afgegeven via MK richting HK, maar je weet uit ervaring dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.</p>	<p>MK is welwillend, maar wordt vaak geremd door HK.</p>	<p>Beleid van HK staat soms loodrecht op je idee goed werk leveren.</p> <p>Er is te weinig competentie bij MK om met minder functionerende medewerkers om te gaan.</p> <p>HK is onvoldoende competent omdat ze kwantiteit belangrijker lijkt te vinden dan kwaliteit.</p> <p>Soms heeft MK te weinig vertrouwen in competentie van de werkvloer.</p>	<p>MK is niet altijd eerlijk over eigen mening, vanwege HK.</p> <p>De werkvloer is niet altijd eerlijk tegen MK.</p>

8	Door te doen, wat je zegt, vergroot je de voorspelbaarheid		Met extra tijd en energie (voorlichting, afspraken) kun je de competentie van een collega van een andere afdeling vergroten. Binnen de afdeling moet je weten dat de ander competent is, anders kun je je werk niet goed doen.			Het lijkt alsof HK niets wil doen met signalen van de werkvloer	Het lijkt alsof HK vindt dat MK en werkvloer te weinig competentie hebben.	
9	Voorspelbaarheid is bij de meeste collega's er jaren ingestampt en nu moet men ineens veranderen, wat weerstand oproept en daardoor wordt men ze juist heel onvoorspelbaar.	Als je niet wordt geïnformeerd betrokken over de reden van bepaalde besluiten, is er minder welwillendheid.			De voorspelbaarheid van de gevolgen van bepaalde besluiten is laag.	Het lijkt alsof HK niets wil doen met signalen van de werkvloer.	HK weet onvoldoende waar de werkvloer mee bezig is. HK is onvoldoende competent om dat er niets met de signalen van de werkvloer wordt gedaan.	
10				Men is niet altijd eerlijk naar collega's, maar achter de rug om, zeggen ze wel de waarheid.	De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen. MK weet dat bepaalde acties geen nut hebben dus steekt ze er geen energie meer in.	MK is niet welwillend om betrokken te zijn bij zijn afdeling. HK doet niets wil doen met signalen van de werkvloer. Het lijkt alsof MK niets wil doen met signalen van de werkvloer, maar dit komt omdat HK niets doet met de signalen. Als je geen goed voorbeeld krijgt, wordt je zelf minder welwillend om samen te werken.	HK en MK komen niet tot actiepunten of besluiten. Bij vergaderingen wordt de essentie niet geraakt. Nieuw beleid wordt niet goed in de organisatie gezet. Medewerkers vinden MK onvoldoende competent soms voor hun functie, maar vooral om zaken te beoordelen. Medewerkers vinden dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun competentie. Medewerkers vinden HK onvoldoende competent.	MK en HK zijn niet altijd eerlijk naar elkaar, omdat eigen belang meespeelt. MK en HK spreken elkaar niet aan op gedrag. Men weet dat er soms creatief met cijfers wordt omgegaan op papier door MK. HK past cijfers van MK en werkvloer naar eigen inzicht toe en komt tot besluiten die niet aansluiten bij de cijfers.
11	Voorspelbaarheid in negatieve zin leidt tot geen actie .	Als je niet wordt geïnformeerd betrokken over de reden van bepaalde besluiten, is er minder welwillendheid.		Het lijkt alsof eigen/dienst /afdeling belang belangrijker is dan gezamenlijk	De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen. Een wisseling in het HK maakt de procesgang ineens minder voorspelbaar.	Het lijkt alsof HK niets wil doen met signalen van de werkvloer.	Het lijkt alsof HK vindt dat MK en werkvloer te weinig competentie hebben. MK is niet altijd even competent in leidinggeven.	De werkvloer vindt dat MK geen eerlijke info geeft over redenen van besluiten door HK. MK geeft niet altijd alle informatie eerlijk

				belang, maar het wordt niet uitgesproken.	MK zal niet veranderen omdat ze weet wat ze heeft. Indien ze een risico moet nemen, raadpleegt ze eerst HK. Vanuit de medewerkers worden signalen gegeven via MK richting HK, maar je leert dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.		HK is niet competent in de wijze waarop de reorganisatie wordt aangepakt.	door aan HK uit angst gekort te worden op uren of financiën. HK is niet altijd eerlijk richting werkvloer door hand boven het hoofd te houden van MK bij incompetentie.
12	Hoe beter je iemand kent, hoe meer de voorspelbaarheid. Dit kan positief en negatief zijn.	Bij persoonlijk contact is er sneller sprake van welwillendheid. Als je meer inzicht hebt in andermans werk en het belang van afstemming, bevordert dit welwillendheid. Dit vereist motivatie en initiatief.	Men meent dat niet alle collega's iedereen even competent is voor zijn werk. Doordat met een andere invalshoek de zaak bekijkt, denkt men dat een ander incompetent is. Je kent de andere invalshoek (afdeling) niet goed genoeg.			HK is minder welwillend iets te doen voor afdelingen, die niet direct voor de buitenwacht werken. HK weet onvoldoende waar de werkvloer mee bezig is en het lijkt dat ze dit ook niet willen weten.	HK weet onvoldoende waar de werkvloer mee bezig is, welke problemen er spelen.	
13				Je krijgt soms geen steun van collega's als je je nek uitsteekt, terwijl je weet dat het wel speelt.	De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen. Vanuit de medewerkers worden signalen afgegeven via MK richting HK, maar je weet uit ervaring dat er niets mee gebeurt, na een tijdje doe je het niet meer.	HK lijkt niet welwillend om de werkvloer te helpen om hun werk goed te kunnen doen. HK wil de gevolgen van hun beleid niet accepteren. Het lijkt alsof HK niets wil doen met signalen van de werkvloer. HK wil geen bevoegdheden neerleggen bij MK, maar lijkt ook niets te willen doen aan onvoldoende competentie.	HK is onvoldoende competent want ze nemen ondoordachte besluiten en accepteren de gevolgen niet. HK is onvoldoende competent omdat ze kwantiteit belangrijker lijkt te vinden dan kwaliteit. Het HK heeft onvoldoende vertrouwen in het MK, want ze geeft geen bevoegdheden. HK en MK zijn niet volledig incompetent. HK en MK hebben onvoldoende vertrouwen in de competentie van de werkvloer.	Werkvloer is niet altijd eerlijk tegen MK. HK en MK spreken wantrouwen ten opzichte van elkaar niet uit. Men vermoedt manipulatie van cijfers. MK geeft niet altijd alle informatie eerlijk door aan HK uit angst gekort te worden op uren of financiën. Werkvloer denkt dat MK niet altijd eerlijk is over redenen van besluiten van HK.

14			<p>Sommige collega's van andere afdelingen geven je het gevoel dat je incompetent bent en dat is niet prettig. Het wordt dan vaak via het hoofd doorgegeven.</p> <p>Men meent dat niet alle collega's iedereen even competent is voor zijn werk.</p>			<p>MK is niet welwillend de werkvloer om te helpen bij uitvoering. Bij confrontaties valt MK de werkvloer af.</p>	<p>MK heeft onvoldoende competentie in leidinggeven.</p> <p>MK lijkt geen vertrouwen te hebben in de competentie van werkvloer.</p>	
O B S E R V A T I E S				<p>Je krijgt soms geen steun van collega's als je je nek uitsteekt, terwijl je weet dat het wel speelt.</p> <p>Men vindt van alles over elkaar en klaagt daar met elkaar over, maar men spreekt niet direct aan.</p>	<p>De reorganisatie is een modegril, er zal niets veranderen.</p>	<p>HK lijkt niet welwillend om moeite te doen voor de medewerkers van de werkvloer.</p>	<p>HK was incompetent en verandert niets.</p> <p>MK is incompetent bij het geven van informatie over beslissingen.</p> <p>Het lijkt alsof het HK niets met de signalen van de werkvloer doet, maar het blijkt soms aan de communicatie via het MK te liggen.</p> <p>HK lijkt incompetent door de wijze waarop sommige zaken worden geregeld.</p> <p>Men is van mening dat HK en MK onvoldoende competent zijn om daadwerkelijk iets te veranderen.</p>	<p>Werkvloer denkt dat MK niet altijd eerlijk is over de achtergrond van besluiten.</p> <p>Werkvloer is niet altijd eerlijk tegen MK.</p>

GR OE P	SAMENWERKEN					
	HORIZONTAAL			VERTICAAL		
	INFORMEREN	ASSISTEREN	OPLOSSEN	INFORMEREN	ASSISTEREN	OPLOSSEN
1	<p>Informatie-uitwisseling tussen afdelingen loopt niet altijd goed.</p> <p>Als je je informeert over de werkwijze en inhoud van een andere afdeling, gaat de kwaliteit van je werk omhoog.</p> <p>Je moet openstaan om informatie te verstrekken aan een ander.</p> <p>Van informatie vergaren/bijeenleggen kun je leren.</p>	<p>Soms lijkt het of men het vervelend vindt, dat je hulp komt vragen.</p> <p>Een ander assisteren in het werk, vergemakkelijkt vaak je eigen werk.</p>	<p>Met afspraken kunnen problemen opgelost en voorkomen worden.</p> <p>Indien een collega van een afdeling een fout maakt, wordt deze persoon daar opgewezen, op een normale manier</p> <p>Soms voelen mensen zich in de wiek geschoten wanneer ze aangesproken worden op een fout.</p> <p>Je kunt iemand rechtstreeks aanspreken of via het MK.</p> <p>Je moet zelf ook openstaan om problemen op te pakken en dat wordt vanuit het MK ook gestimuleerd.</p>	<p>HK reageert niet of nauwelijks op informatie van de werkvloer.</p>		<p>Soms is het maken van afspraken met behulp van MK voldoende als oplossing.</p> <p>Het lijkt alsof HK geen oplossing wil voor de signalen die ze van de werkvloer ontvangen.</p>
2	<p>Op het niveau van MK verloopt de informatie-uitwisseling niet altijd goed.</p> <p>De informatie-uitwisseling tussen collega's op de werkvloer is wisselend. De ene persoon pakt dat beter op dan een ander.</p>	<p>Werkdruk belemmert het assisteren van een collega. Dit geldt voor MK en werkvloer.</p> <p>Verzoek via persoonlijk contact leidt wel tot assistentie.</p> <p>Toch weegt de werkdruk zwaarder dan het persoonlijke contact.</p> <p>Wanneer de werkdruk minder is, dan is er nog geen eigen initiatief om assistentie te verlenen met het ook op eventuele toekomstige werkdruk. Dit geldt voor MK.</p> <p>Bij MK is geen assistentie op eigen initiatief, hooguit op verzoek.</p>	<p>Met afspraken kunnen problemen opgelost en voorkomen worden.</p> <p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert samenwerking</p> <p>Binnen MK wordt op eigen initiatief geen problemen aangepakt, pas op verzoek wordt meegedacht over problemen</p> <p>Problemen worden ad hoc opgelost en er wordt niets structureel aangepakt. Hierdoor wordt de animo om iets op te lossen minder.</p>	<p>MK is niet geheel open in de informatie-uitwisseling richting HK. De discussie wordt niet echt op tafel gelegd.</p> <p>MK wil de informatie-uitwisseling richting werkvloer goed doen, maar soms kiest ze ervoor om dit niet te doen.</p>	<p>MK zou meer assistentie van HK willen.</p> <p>HK heeft moeite om MK te ondersteunen, om coachend op te treden, ze houdt graag zelf de leiding in handen.</p>	<p>Op HK niveau is veel weerstand om samen te werken, men denkt in eigen toko's. Op MK niveau gaat dit beter.</p> <p>Het lijkt dat HK niet mee wil helpen oplossen van sommige problemen van MK.</p> <p>HK eist directe actie van MK wanneer zij iets een probleem vindt.</p>

3	<p>Op het niveau van de werkvloer loopt de informatie-uitwisseling redelijk.</p> <p>Op het HK niveau is de informatie-uitwisseling minder, men weet niet van elkaar wat men doet.</p> <p>Bij MK bestaat twijfel of de informatie-uitwisseling geheel open is.</p>	<p>Op niveau van MK leidt een hulpvraag niet altijd tot de benodigde assistentie.</p> <p>Als de klant in het geding is, dus wanneer het echt nodig is, dan wordt er wel de benodigde assistentie verleend.</p> <p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert assistentie.</p>	<p>Als de klant in het geding is, dus wanneer het echt nodig is, dan wordt er wel de benodigde oplossing gezocht.</p> <p>Men moet elkaar ook aanspreken wanneer het niet goed loopt.</p> <p>Op niveau van MK ontbreekt het eigen initiatief om oplossingen te zoeken met elkaar.</p> <p>Al met al loopt het toch allemaal redelijk.</p>	<p>De informatie-uitwisseling over beleid vanuit HK richting werkvloer zou beter moeten.</p> <p>Er is geen informatie uitwisseling tussen uitvoering en beleid, de afstand is te groot.</p> <p>De informatie-uitwisseling tussen MK en HK is niet open.</p>	<p>Er wordt door HK geen assistentie gevraagd bij het opstellen van beleid, terwijl het daardoor waarschijnlijk wel zou verbeteren.</p>	<p>De inrichting van de werkprocessen belemmert de samenwerking om tot een oplossing te komen.</p> <p>Er zijn op HK niveau te veel verschillende belangen om tot een oplossing te komen.</p>
4	<p>Informatie-uitwisseling op verzoek verloopt goed.</p> <p>Als je je informeert over de werkwijze en inhoud van een andere afdeling, gaat de kwaliteit van je werk omhoog.</p> <p>Als iets fout gaat, wordt er contact opgenomen en informatie gegeven waardoor het niet meer fout gaat.</p>	<p>Op verzoek wordt de benodigde assistentie verleend.</p> <p>Bij sommige afdelingen wordt het werk niet van elkaar overgenomen en dan word je ook niet geholpen bij afwezigheid van een persoon.</p>	<p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert samenwerking.</p> <p>Conflicten kunnen opgelost worden, maar als het iemand betreft met wie je weinig contact hebt, dat is dat niet zo van belang.</p>	<p>De informatie-uitwisseling via MK loopt niet altijd goed.</p>		
5		<p>Het HK ziet ons werk als niet echt belangrijk, maar HK, MK en werkvloer verwachten wel dat we hen altijd kunnen helpen.</p>		<p>De informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en MK/HK loopt niet goed.</p>		<p>HK ziet de problemen van de werkvloer niet als problemen.</p> <p>HK toont geen initiatief om zaken preventief op de werkvloer op te lossen.</p>
6	<p>Informatie-uitwisseling op verzoek verloopt prima, maar het zou handiger zijn als er ook informatie werd verstrekt op eigen initiatief.</p> <p>Soms geef je informatie aan een andere afdeling met de verwachting, dat er iets terugkomt, maar er komt niets.</p>	<p>Op verzoek wordt de benodigde assistentie verleend.</p>	<p>Werkdruk belemmert het oplossen van problemen. Mensen proberen het werk dan af te houden.</p>	<p>Er is geen informatie-uitwisseling over veranderingen/besluiten opgelegd door HK/MK.</p> <p>Er is geen informatie over de reden waarom een probleem van de werkvloer door HK niet wordt opgepakt.</p>	<p>HK toont geen initiatief om de werkvloer te assisteren bij de uitvoering van hun taken.</p> <p>HK geeft geen assistentie op verzoek van de werkvloer.</p>	<p>HK lijkt problemen van de werkvloer niet te willen oplossen.</p> <p>HK toont geen initiatief om zaken preventief op de werkvloer op te lossen.</p> <p>Er worden alleen ad hoc oplossingen door werkvloer en MK bedacht, maar niets structureels door HK.</p> <p>HK wil ook zaken afhouden, maar soms lukt het de werkvloer om door te drukken, wanneer de situatie zich daarvoor leent.</p>

7	<p>Informatie-uitwisseling op verzoek verloopt prima, maar het zou handiger zijn als er ook informatie werd verstrekt op eigen initiatief.</p> <p>Werkdruk verhindert dat er informatie op eigen initiatief wordt gegeven.</p> <p>Op niveau van MK is de informatie-uitwisseling vaak niet goed, waardoor de werkvloer essentiële informatie mist voor een goede uitvoering.</p>		<p>Een probleem nabespreken klaart de lucht.</p> <p>MK doet er soms langer over om een probleem structureel op te lossen dan de werkvloer.</p>	<p>De informatie-uitwisseling via MK loopt niet altijd goed.</p> <p>De informatie over het te voeren beleid is onoverzichtelijk.</p> <p>MK heeft initiatief genomen om meer informatie te van anderen afdelingen zodat er mee inzicht verkregen dan worden door de werkvloer.</p> <p>De informatie-uitwisseling tussen beleid en uitvoering gaat iets beter, maar nog niet inhoudelijk gericht.</p> <p>HK reageert niet of nauwelijks op informatie van de werkvloer.</p> <p>Informatie vanuit HK via MK gaat niet altijd goed.</p> <p>Er is geen informatie-uitwisseling over veranderingen/besluiten opgelegd door HK/MK.</p> <p>Informatie-uitwisseling over functioneren van werknemer vanuit MK richting deze werknemer is niet voldoende.</p>	<p>De inrichting van de werkprocessen belemmeren de mogelijkheid van assistentie aan sommige afdelingen.</p> <p>Men wordt niet bij de assistentie van een afdeling betrokken, terwijl dat wel goed zou kunnen.</p>	<p>Oplossingen via MK nemen veel tijd in beslag.</p> <p>MK kan niet altijd oplossingen bieden, omdat ze ook instructies krijgt van HK.</p>
8	<p>Informatie-uitwisseling op verzoek verloopt prima, maar het zou handiger zijn als er ook informatie werd verstrekt op eigen initiatief.</p> <p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert soms vrije informatie-uitwisseling.</p>	<p>Op verzoek wordt de benodigde assistentie verleend.</p>	<p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert samenwerking.</p>		<p>HK levert zeer laat of geen assistentie indien daarom wordt verzocht.</p>	<p>HK-oplossing is vaak niet voldoende voor de werkvloer.</p> <p>HK neemt te weinig besluiten om problemen op de werkvloer op te kunnen lossen.</p> <p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer.</p>
9	<p>De informatie-uitwisseling verloopt prima.</p>	<p>Met afspraken kun je voorkomen dat een ander assistentie van je nodig heeft.</p>	<p>Met afspraken kunnen problemen opgelost en voorkomen worden.</p>	<p>HK reageert niet of nauwelijks op informatie van de werkvloer.</p> <p>Informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en HK is onvoldoende.</p> <p>De informatie-uitwisseling via MK/HK loopt niet goed.</p>	<p>De assistentie van HK is nodig om het werk goed te kunnen doen.</p>	<p>HK-oplossing is vaak erg laat.</p>

10		<p>Werkdruk belemmert het assisteren van een collega. Dit geldt voor MK en werkvloer.</p> <p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert assistentie.</p>		<p>HK reageert niet of nauwelijks op informatie van de werkvloer.</p> <p>De informatie-uitwisseling via MK/HK loopt niet goed.</p>	<p>De assistentie is vooral gericht op de producten en niet op het functioneren.</p> <p>De assistentie van HK is nodig om het werk goed te kunnen doen.</p> <p>Er wordt door HK geen assistentie gevraagd bij het maken van beleid, terwijl het daarvoor wellicht zou verbeteren.</p>	<p>HK en MK nemen te weinig besluiten om problemen op de werkvloer op te kunnen lossen.</p> <p>HK-oplossingen sluiten niet aan op de praktijk van de werkvloer.</p> <p>HK biedt geen voor de problemen op de werkvloer. De werkvloer moet hiervoor zelf zorgen.</p> <p>HK toont geen initiatief om zaken preventief op de werkvloer op te lossen.</p>
11	<p>Informatie-uitwisseling is nodig en kan tot verbetering van het werk leiden.</p>		<p>Wanneer het echt nodig is, dan wordt er wel de benodigde oplossing gezocht.</p> <p>Op niveau van MK wordt niet echt samengewerkt.</p> <p>Werkdruk belemmert het oplossen van problemen. Mensen proberen het werk dan elders te droppen.</p>	<p>HK vertoont geen initiatief om informatie te geven aan werkvloer.</p> <p>Er is geen informatie-uitwisseling over veranderingen/besluiten opgelegd door HK/MK.</p> <p>HK reageert niet of nauwelijks op informatie van de werkvloer.</p>	<p>Er wordt door HK geen assistentie gevraagd bij het opstellen van beleid, terwijl het daarvoor waarschijnlijk wel zou verbeteren.</p>	<p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer. De werkvloer moet hiervoor zelf zorgen.</p>
12	<p>Als je je informeert over de werkwijze en inhoud van een andere afdeling, gaat de kwaliteit van je werk omhoog. Maar hiertoe wordt geen initiatief genomen.</p> <p>Bekendheid met elkaar leidt tot het meer openstaan voor informatie-uitwisseling.</p>	<p>Op verzoek wordt hopelijk de benodigde assistentie verleend.</p>	<p>Met afspraken kunnen problemen opgelost en voorkomen worden.</p>	<p>Vanuit MK/HK is er geen initiatief om afdelingen elkaar beter te leren kennen.</p> <p>Informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en HK is onvoldoende.</p> <p>Het lijkt alsof HK geen informatie-uitwisseling wil met de werkvloer.</p>		<p>MK zoekt wel naar oplossingen voor problemen op de werkvloer.</p> <p>HK-oplossingen sluiten niet aan op de praktijk van de werkvloer.</p> <p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer.</p>
13	<p>Soms geef je informatie aan een andere afdeling met de verwachting, dat er iets terugkomt, maar er komt niets.</p> <p>Er is weinig informatie-uitwisseling op eigen initiatief. Men kijkt niet verder dan de eigen toko.</p>	<p>Werkdruk belemmert het geven van de benodigde assistentie op eigen initiatief.</p> <p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert het geven van benodigde assistentie.</p>	<p>De wijze van inrichting van de werkprocessen belemmert samenwerking.</p>	<p>De werkvloer geen misschien niet voldoende informatie aan het MK.</p> <p>MK is niet open in de informatie-uitwisseling richting HK, omdat ze 'bang' zijn.</p> <p>Er is geen informatie-uitwisseling over veranderingen/besluiten opgelegd door HK/MK.</p>	<p>HK geeft geen assistentie op verzoek van de werkvloer.</p>	<p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer.</p> <p>HK toont geen initiatief om oplossingen te zoeken voor problemen op de werkvloer.</p> <p>HK oplossingen sluiten niet aan op de praktijk van de werkvloer.</p> <p>HK oplossing komt niet of laat.</p>

14		<p>Er wordt initiatief genomen om elkaar beter te assisteren, maar tot op heden zonder resultaat.</p> <p>Niet alle collega's verlenen assistentie op verzoek.</p>	<p>Er is geen samenwerking op eigen initiatief om in de toekomst iets aan te pakken op het niveau van MK</p>	<p>Er is geen informatie-uitwisseling over veranderingen/besluiten opgelegd door HK/MK..</p> <p>MK gaat af op informatie van andere afdelingen en niet op informatie van eigen afdeling.</p> <p>MK geeft alleen negatieve feedback, geen positieve.</p> <p>Informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en HK is onvoldoende.</p> <p>De informatie-uitwisseling via MK loopt niet altijd goed.</p>	<p>De werkvloer krijgt onvoldoende assistentie van MK bij problemen.</p> <p>Assistentie is nodig om het werk goed te kunnen doen.</p> <p>Werkdruk belemmert goede uitvoering, maar er komt geen assistentie om dat aan te pakken</p>	<p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer.</p> <p>HK-oplossingen sluiten niet aan op de praktijk van de werkvloer.</p>
O B S E R V A T I E S			<p>Als de klant in het geding is, dan wordt er wel de benodigde oplossing gezocht.</p> <p>De werkvloer klaagt over zaken, maar onderneemt zelf geen initiatief om het op te lossen.</p> <p>Men probeert wel problemen op te lossen door elkaar aan te spreken wanneer het een probleem betreft m.b.t. de klant, maar iets organisatorisch wordt vaak niet opgepakt .</p>	<p>Informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en HK is onvoldoende.</p> <p>De informatie-uitwisseling via MK loopt niet altijd goed.</p>		<p>Oplossingen via MK nemen veel tijd in beslag, terwijl het soms snel kan.</p> <p>HK lijkt geen oplossing te willen bieden voor de problemen op de werkvloer.</p>

GR OE P	INFORMEEL CONTACT	AFREKENEN	AANSPREKEN OP FUNCTIONEREN	EIGEN TOKO DENKEN	DRUK VAN CIJFERS	GEBREK AAN VISIE
1	<p>De indeling van het gebouw vermindert het informeel contact.</p> <p>Informeel communicatie is van belang om je werk goed te kunnen doen.</p> <p>Kleine ceremonies per afdeling/dienst zijn afgeschaft en naar de gemeentefeesten, komen er maar weinig.</p> <p>Sommige mensen willen niets met hun collega's buiten werk doen.</p> <p>Sommige collega's groeten je niet eens.</p> <p>Informeel contacten zijn snel opgebouwd, maar soms wordt het minder, ook al heb je die intentie niet.</p>	<p>Als je kritisch bent, kan het je kop kosten, want je wordt er op afgerekend.</p>	<p>Niet iedereen kan even goed waarderen dat je ze aanspreekt op gedrag of fout.</p> <p>Het is gemakkelijker om iemand op zijn gedrag of fout te wijzen wanneer je iemand beter kent.</p> <p>Men wordt zelf niet graag op gedrag aangesproken.</p> <p>MK kan er niet goed tegen door de werkvloer aangesproken te worden op gedrag.</p> <p>Soms heeft aanspreken geen effect.</p>	<p>Men heeft soms het gevoel niet allemaal voor dezelfde klant te werken.</p> <p>Sommige collega's kijken niet verder dan hun functieomschrijving.</p> <p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p> <p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel.</p> <p>Sommige medewerkers zijn cynisch geworden door ervaringen en kijken daarom niet meer buiten hun eigen toko.</p>	<p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>De druk van de cijfers lijkt je minder vrijheid te geven om informeel met elkaar om te gaan.</p> <p>Het is onduidelijk waarom er zo op cijfers gestuurd wordt, terwijl de werkvloer het idee heeft dat andere zaken er onder lijden.</p>	
2	<p>Informeel communicatie is van belang om je werk goed te kunnen doen.</p>	<p>Je wordt jaarlijks keihard afgerekend.</p> <p>Wanneer iemand slecht presteert, sturen we die weg.</p> <p>Soms breng je iets in de vergadering en dan wordt het gelijk de kop ingedrukt.</p>	<p>MK vindt het moeilijk om de werkvloer aan te spreken op functioneren, maar doet het wel. Graag zou ze hierbij wat begeleiding willen van HK.</p> <p>MK moet elkaar ook aanspreken op gedrag, dit gebeurt te weinig.</p> <p>MK zou ook HK moeten aanspreken op gedrag, dat gebeurt te weinig.</p>	<p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p> <p>Al is de werkdruk minder, dan geniet je even van de rust in je toko en je gaat geen werk op je nek halen, want anders komt je toko later misschien in gevaar.</p> <p>Tijdens DT kiest MK toch ook voor haar eigen toko, omdat verder kijken de kop wordt ingedrukt door HK.</p> <p>MK zou meer tijd moeten nemen om te reflecteren om buiten de eigen toko te kijken, maar dit lukt niet door de werkdruk, de waan van de dag.</p>	<p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men kijkt eerst naar eigen toko. Dit geldt voor MK en werkvloer.</p> <p>Angst om beoogde kwantiteit niet te halen, maakt MK behouden.</p> <p>Iedereen zit te rekenen, Werkvloer op aantallen, MK op uren, HK op centen. MK vraagt zich af of dit nu de beste manier van organiseren is.</p> <p>De druk van de cijfers leidt tot minder openheid en manipulatie omdat MK vreest te moeten inleveren.</p>	<p>Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn, dit korte termijn denken waarschijnlijk duurder is en minder klantgericht.</p> <p>MK denkt dat een visie stimuleren en verhelderd zou kunnen zijn voor de werkvloer. Het geeft het werk meer zin en je kunt je ergens op richten.</p> <p>Er wordt niet gekeken hoe SZ zich verder zou kunnen ontwikkelen.</p>

3	Er is voldoende informele communicatie.		MK moet elkaar aanspreken op gedrag. MK moet HK aanspreken op gedrag.	HK is niet in staat verder te kijken dan hun eigen toko. Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint. Door zelfbehoud, richt HK en MK zich alleen op eigen toko.	Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.	HK heeft geen lange termijn visie. Er wordt alleen maar gekeken naar het draaiende houden van de winkel. Er wordt niet gekeken hoe SZ zich verder zou kunnen ontwikkelen.
4	Informele communicatie is van belang om je werk goed te kunnen doen. Je bouwt een soort netwerk op. De indeling van het gebouw vermindert het informeel contact. Als je minder informeel contact hebt, weet je minder over de persoonlijke zaken.		Het is gemakkelijker om iemand op zijn gedrag of fout te wijzen wanneer je iemand beter kent. De wijze waarop aanspreken gebeurt, is van belang. HK moet MK aanspreken op gedrag. Men vindt het moeilijk om aangesproken te worden op gedrag, maar het moet wel kunnen. Je kunt jezelf dan verbeteren. De aangesprokene beslist uiteindelijk zelf wat hij met de kritiek doet.	Klantgerichtheid vereist dat je verder kijkt dan je eigen toko, sommige doen dat niet. Intern geldt ook dat je verder moet kijken dan je eigen toko, zodat je een collega kunt helpen.	De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken, zoals klantgerichtheid of samenwerking. Het is onduidelijk waarom er zo op cijfers gestuurd wordt, terwijl de werkvloer het idee heeft dat andere zaken er onder lijden.	
5	Er is nauwelijks informeel contact met andere afdelingen, alleen op de rookkamer. Door werkdruk is er ook minder tijd voor informele contacten.			Als je het niet interesseert wat een andere afdeling doet, ga je je niet op dat terrein begeven en kijk je niet verder dan je eigen toko.	De werkdruk leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken, zoals kwaliteit, vermijden van fouten. Er bestaat twijfel bij de werkvloer over de realiteit van de cijfers.	
6	De informele communicatie verloopt wel goed.	De boodschapper wordt uitgemaakt voor onruststoker en die wordt afgeschoten.	Men spreekt een collega van een andere afdeling aan op gedrag/fout. MK kan er niet goed tegen door de werkvloer aangesproken te worden op gedrag.	De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel. Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint. Men heeft het idee dat het HK ook niet interesseert hoe het werk gedaan wordt, als de cijfers maar kloppen.	Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed. De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men kijkt eerst naar eigen toko. Er bestaat twijfel bij de werkvloer over de realiteit van de cijfers.	Er lijkt geen wil bij HK om structureel dingen aan te pakken, alles gaat ad hoc. Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn, dit korte termijn denken waarschijnlijk duurder is en minder klantgericht.

7	<p>In gebouw is er meer keuze voor informele contacten.</p> <p>Door werkdruk is er ook minder tijd voor informele contacten.</p> <p>Informele communicatie kan sommige zaken ophelderen</p> <p>Je moet wel moeite doen om informele contacten te maken en houden..</p>		<p>Het lijkt alsof MK de werkvloer niet durft aan te spreken op gedrag.</p>	<p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel.</p> <p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p> <p>Als je onvoldoende informatie hebt over hetgeen buiten je toko gebeurt, heb je ook weinig interesse om je je daar te begeven.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men kijkt eerst naar eigen toko.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>Het is onduidelijk waarom er zo op cijfers gestuurd wordt, terwijl de werkvloer het idee heeft dat andere zaken er onder lijden.</p>	<p>Er worden vaak ad hoc zaken besloten, zonder goede onderbouwing. Dat maakt de werkvloer onrustig.</p>
8	<p>De informele communicatie is beter geworden. Er is zelfs een gedeelte geformaliseerd.</p> <p>De mate van informele contacten verschilt van persoon tot persoon.</p> <p>De indeling van het gebouw vermindert het informeel contact.</p>		<p>Wanneer je iemand aanspreekt, kun je het beste snel duidelijkheid verschaffen, niet om de pot heen draaien.</p> <p>Het is gemakkelijker om iemand op zijn gedrag of fout te wijzen wanneer je iemand beter kent.</p>	<p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men zoekt liever geen extra werk, ook al levert dat beter werk.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>Cijfers lijkt enige manier om jezelf te verantwoorden over je werk.</p>	<p>Men is van mening dat HK geen lange termijn visie heeft. Alles wordt op korte termijn bekeken en ad hoc besloten.</p> <p>Men denkt dat een visie stimulerend en verhelderd zou kunnen zijn voor de werkvloer. Het geeft het werk meer zin.</p>
9	<p>Het gebouw bevordert informele contacten</p> <p>De mate van informele contacten verschilt van persoon tot persoon.</p>		<p>Wanneer je iemand aanspreekt, kun je het beste snel duidelijkheid verschaffen, niet om de pot heen draaien. Als dat niet het gewenste effect heeft speel je het via MK.</p>	<p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel. Je kunt niet verwachten dat iemand daar ineens van af gaat wijken.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Daarom boet je in aan kwaliteit.</p>	

10	<p>De informele communicatie verloop wel goed, waardoor de organisatie draaiende blijft.</p> <p>De informele communicatie is van belang, omdat de formele communicatie onvoldoende is.</p> <p>Informele communicatie is heel vaak een klaagzang niet over de inhoud, maar over de rest.</p>	<p>MK wordt door MK en HK afgeschoten op basis van gegevens van zijn afdeling.</p> <p>HK rekt MK niet echt af, als het er op aan komt.</p> <p>Men gaat bij het MK en HK niet normaal met elkaar kom. Men wordt steeds afgeschoten op basis van informatie, die men geeft.</p> <p>Men wordt afgerekend op cijfers, die niet mogen afwijken van de begroting.</p>	<p>HK spreekt MK niet aan op functioneren.</p> <p>Werkvloer spreekt MK wel aan op functioneren.</p> <p>MK spreekt elkaar ook niet aan op gedrag.</p> <p>Het aanspreken op gedrag wordt niet gedaan omdat men bang is voor de confrontatie.</p>	<p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint</p> <p>Door zelfbehoud, richt HK en MK zich alleen op eigen toko.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men kijkt eerst naar eigen toko.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>Cijfers lijkt enige manier om jezelf te verantwoorden over je werk.</p> <p>Het is onduidelijk waarom er zo op cijfers gestuurd wordt, terwijl de werkvloer het idee heeft dat andere zaken er onder lijden.</p> <p>Er bestaat twijfel bij de werkvloer over de realiteit van de cijfers.</p>	<p>Er lijkt geen wil bij HK om structureel dingen aan te pakken, alles gaat ad hoc.</p> <p>Men is van mening dat HK geen lange termijn visie heeft. Alles wordt op korte termijn bekeken en ad hoc besloten.</p> <p>Men denkt dat een visie stimulerend en verhelderd zou kunnen zijn voor de werkvloer. Het geeft het werk meer zin.</p> <p>Er wordt niet gekeken hoe SZ zich verder zou kunnen ontwikkelen.</p> <p>Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn, dit korte termijn denken waarschijnlijk duurder is en minder klantgericht.</p>
11	<p>Informele communicatie is heel vaak een klaagzang over SZ, niet over de inhoud, maar over de rest.</p>	<p>Er is een opvatting binnen de gemeente dat je afgerekend wordt.</p> <p>De cultuur is: "niet te veel tegengas geven".</p> <p>Van Vliet vloog weleens uit zijn slof, heel primair, wat hij eigenlijk niet zou moeten doen op die manier.</p> <p>Ondanks de angst voor afrekenen, heb ik nooit iemand onterecht of onnavolgbaar afgerekend zien worden.</p> <p>Je moet er rekening mee houden je niet altijd het antwoord krijgt wat je graag zou willen.</p>	<p>De werkvloer kan MK aanspreken.</p> <p>HK moet het MK meer aanspreken op gedrag en consequenties aan verbinden.</p>	<p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p> <p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel.</p> <p>Sommige medewerkers zijn cynisch geworden door ervaringen en kijken daarom niet meer buiten hun eigen toko.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken voor HK.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p>	<p>Men is van mening dat HK geen lange termijn visie heeft. Alles wordt op korte termijn bekeken en ad hoc besloten. Zolang de cijfers maar kloppen.</p>

12	<p>Je moet wel moeite doen om informele contacten te maken en houden.</p> <p>De informele communicatie wordt minder door de grootte van de organisatie.</p>			<p>Als je onvoldoende informatie hebt over hetgeen buiten je toko gebeurt, heb je ook weinig interesse om je je daar te begeven.</p>		
13		<p>Als een leidinggevende op aantallen wordt afgerekend, zorgt hij wel dat zijn rug vrij blijft</p> <p>De leidinggevende kreeg een keer een koekje van eigen deeg, hij werd publiekelijk te kakken gezet, wat hij zelf ook vaak doet.</p> <p>Binnen het DT spreekt hij zijn mensen op een absurd grove wijze toe.</p> <p>Lef wordt de kop ingedrukt door de angst voor afrekening.</p> <p>Je bent de gebeten hond</p> <p>HK waardeert tegengas, maar je loopt het risico de volle laag te krijgen. We laten ons daardoor tegenhouden. Heeft te niet te maken met onze Brabantse mentaliteit?</p>	<p>MK spreekt HK niet aan op gedrag of functioneren. Dat zou wel moeten.</p> <p>De werkvloer spreekt MK ook onvoldoende aan op functioneren. Dat zou wel moeten.</p> <p>HK spreekt het MK ook niet aan op gedrag of functioneren.</p> <p>MK sprak voor een korte tijd HK wel aan, maar dit is minder geworden, omdat hij HK niet in tegen zich in het harnas wil jagen.</p> <p>Je leiding aanspreken op gedrag roept het risico op van de volle laag krijgen. Zijn we daarom te laf om het te doen.</p>	<p>De inrichting van de organisatie stimuleert het eigen toko denken, je bent verantwoordelijk voor je eigen deel.</p> <p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p> <p>Door zelfbehoud, richt HK en MK zich alleen op eigen toko.</p> <p>Tijdens DT kiest MK toch ook voor haar eigen toko, omdat verder kijken de kop wordt ingedrukt door HK.</p>	<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken. Men zoekt liever geen extra werk, ook al levert dat beter werk.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>Er bestaat twijfel bij de werkvloer over de realiteit van de cijfers. Men vermoedt dat er met cijfer gemanipuleerd wordt op alle niveau's.</p> <p>Cijfers lijkt enige manier om jezelf te verantwoorden over je werk.</p>	<p>Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn, dit korte termijn denken waarschijnlijk duurder is en minder klantgericht.</p> <p>Vaak worden er ad hoc oplossingen bedacht, maar niets structureels.</p>
14	<p>Via informele contacten krijg je wel eens positieve feedback.</p> <p>Het gebouw bevordert informele contacten.</p>				<p>De druk van cijfers leidt er toe dat produceren het hoogste goed wordt en andere zaken minder belangrijk lijken, zoals klantgerichtheid en veiligheid.</p> <p>Kwantiteit lijkt momenteel het hoogste goed.</p> <p>Cijfers lijkt enige manier om jezelf te verantwoorden over je werk.</p>	
OB SE RV AT IE S		<p>Op het moment dat men kritiek geeft aan een leidinggevende, krijgt men een pinnige reactie, kortaf.</p>	<p>Men vindt van alles over elkaar en klaagt daar met elkaar over, maar men spreekt degene waarover het gaat niet direct aan. Wel als het gaat om vakinhoudelijk zaken, maar niet om andere zaken.</p>	<p>Door de druk van de cijfers zorg je dat eerst je eigen winkel op orde is, voordat je aan die van een ander begint.</p>	<p>Productie op korte termijn wordt belangrijker gevonden dan kwaliteit op langere termijn.</p>	

Bijlage V Interviewschema individuele interviews

INLEIDING

In april 2005 ben ik begonnen met mijn afstudeeronderzoek en de centrale vraagstelling hierbij was: *Op welke manier verklaren impliciete veronderstellingen de relatie tussen vertrouwen en samenwerking tussen de medewerkers van de afdelingen van de vakdirectie Sociale Zaken van Gemeente Breda?* Hieronder staat een korte samenvatting van de resultaten van mijn onderzoek. Daaronder staan de vragen die ik graag met je wil bespreken.

TOELICHTING VAN DE RESULTATEN

Vertrouwen bestaat uit vier aspecten voorspelbaarheid, welwillendheid, competentie en eerlijkheid. Als alle vier de aspecten positief zijn binnen een relatie, is er sprake van volledig vertrouwen. Indien één van de aspecten minder positief of zelfs negatief is, zal dit het vertrouwen verminderen.

Samenwerken bestaat uit de aspecten informeren, assisteren en oplossen. Als alle drie de aspecten positief zijn binnen een relatie, is er sprake van volledig samenwerken.

Horizontaal houdt in dat het gaat over de relaties tussen collega's van hiërarchisch gelijk niveau en verticaal betreft de relaties tussen collega's van ongelijk hiërarchisch niveau.

Verder worden de uitvoerende medewerkers ook wel aangeduid als werkvloer. Met het middenmanagement of middenkader worden de afdelingshoofden bedoeld. De vakdirecteur en algemeen directeur worden hoger kader of hoger management genoemd.

SAMENVATTING RESULTATEN

VERTROUWEN HORIZONTAAL

Het vertrouwen tussen collega's van de werkvloer en het vertrouwen tussen de leidinggevenden blijkt te verschillen. Op het uitvoerende niveau is aannames, dat de ander welwillend is positief. De aannames, dat een ander voorspelbaar en competent is, is wisselend positief en negatief. Door ervaringen en persoonlijke contacten weet men bij welke collega's de positieve aannames terecht zijn en welke niet. Hierdoor bouwt men een soort netwerk op met contacten over verschillende afdelingen waarin men voldoende vertrouwen heeft. Betreffende eerlijkheid is de werkvloer minder positief, maar dit geldt met name wanneer er actie nodig is richting middenmanagement. Dit vermindert het vertrouwen betreffende de organisatie van het werk.

Bij het middenkader is de voorspelbaarheid groot, maar in negatieve zin, men weet dat de ander niet zal meewerken. De aannames, dat de ander welwillend is, is ook negatief. Ze geven zelf aan dat een ander niet wil samenwerken, maar dat men zelf ook nauwelijks bereid is om samen te werken. Daarnaast geven leden van het middenkader aan dat ze soms aannemen dat de ander onvoldoende competent is om bepaalde problemen op te lossen. Ook met betrekking tot eerlijkheid, is de aannames dat de ander wellicht niet eerlijk is met zijn informatie. De aannames over de voorspelbaarheid, welwillendheid, competentie en eerlijkheid zijn tussen de leidinggevenden van de afdelingen allen negatief. Er is onvoldoende vertrouwen aanwezig binnen het middenkader.

Op beide niveau's wordt de welwillendheid belemmerd door werkdruk, waardoor eigen initiatief ontbreekt om iemand te helpen. Dit wordt op de werkvloer oplost door persoonlijke contacten en verzoeken te doen.

SAMENWERKEN HORIZONTAAL

De werkvloer is redelijk positief over de samenwerking, al is het voor verbetering vatbaar. Met name informeren op eigen initiatief zou beter kunnen. Men geeft zelf aan dat dit belemmerd wordt door de werkdruk. Wanneer meer men om informatie of assistentie verzoekt, verloopt de samenwerking prima. Met betrekking tot het oplossen van problemen, vertelt men dat het maken van afspraken belangrijk is. Daarnaast moet men open staan

om oplossingen te bedenken en eigenlijk ook anderen aanspreken, wanneer er fouten worden gemaakt. Dit laatste gebeurt wat minder.

De werkvloer en middenkader geven beiden aan dat samenwerking soms belemmerd wordt door de inrichting van de organisatie. Die is er namelijk niet op gericht dat medewerkers van verschillende afdelingen samenwerken op gebied van informeren, assisteren en oplossen. Verder geeft de werkvloer aan dat soms interventie vanuit het midden- of hoger kader nodig is op problemen op te lossen. Hier gaat het regelmatig fout. Het middenkader is welwillend, maar komt vaak met ad hoc oplossingen. Het middenkader geeft zelf aan dat tussen de hoofden van de afdelingen de samenwerking niet goed verloopt, op gebied van informeren, assisteren en oplossen. Pas als er een duidelijk verzoek ligt, is men bereid te bekijken wat men kan doen.

VERTROUWEN VERTICAAL

Het blijkt dat het vertrouwen in verticale lijn ver te zoeken is. De werkvloer heeft enigszins vertrouwen in het middenkader omdat het welwillend is om samen te werken en omdat ze proberen het beste voor hun afdeling te verkrijgen, maar tegelijkertijd vinden ze het middenkader onvoldoende competent om afdelingen te leiden. Hierdoor is het vertrouwen niet optimaal. Het middenkader daarentegen heeft wel vertrouwen in het de werkvloer, waarbij ze met name de competentie belangrijk vindt. De werkvloer en middenkader hebben geen vertrouwen in het hogere kader. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat men weet dat er geen actie of reactie komt op informatie vanuit de werkvloer en middenkader. De voorspelbaarheid van het hogere management is negatief en de werkvloer is er ook van overtuigd dat het hogere kader niets wil doen en neemt daarom aan dat de hogere leidinggevenden niet welwillend zijn. De werkvloer denkt dat het hogere kader ook geen vertrouwen heeft in hen.

SAMENWERKEN VERTICAAL

De informatiestroom tussen het hogere kader, eventueel via het middenkader richting werkvloer is onvoldoende. Men mist vooral informatie over besluiten en reactie op de informatie vanuit de werkvloer. De reden hiervan is niet bekend. Het middenkader heeft een verbeteringsmogelijkheid in het doorgeven van informatie van andere afdelingen die van belang kunnen zijn voor medewerkers van hun eigen afdeling. Assistentie vanuit het hogere kader is belangrijk om het werk goed kunnen uitvoeren volgens het middenkader en de uitvoerenden. Echter, deze assistentie onvoldoende. Daarentegen zou de werkvloer graag willen assisteren bij het opstellen van beleid en besluitvorming, maar dit wordt niet georganiseerd door de hogere managementleden.

Voor oplossingen geldt ongeveer hetzelfde. Voor sommige zaken is interventie van het hogere kader nodig, maar deze lijkt geen passende oplossingen te willen zoeken, vinden, aanreiken. Het middenmanagement ervaart dit hetzelfde. Deze leidinggevenden willen graag oplossingen vinden voor de problemen van hun ondergeschikten, maar zijn hierbij geboden door het hogere management en daarom worden vaak ad hoc oplossingen bedacht. De samenwerking vanuit het hogere management laat volgens de informatie van de werkvloer en het midden management te wensen over. De samenwerking tussen midden management en de werkvloer verloopt beter, maar wordt iets beperkt doordat het middenmanagement niet altijd volledige informatie geeft over de achtergrond van besluiten.

INFORMEEL CONTACT, AFREKENEN, AANSPREKEN OP FUNCTIONEREN, EIGEN TOKO DENKEN, DRUK VAN CIJFERS EN GEBREK AAN VISIE

Dit zijn onderwerpen die gedurende de analyse duidelijk naar voren kwamen. De informele contacten tussen collega's bevorderen de uitvoering van het werk. Er ontstaan persoonlijke netwerken, waar men een beroep op kan doen, indien samenwerking vereist is. De informele communicatie bevordert het vertrouwen en samenwerking binnen Sociale Zaken. De overige factoren die uit de data naar boven zijn gekomen, werken voornamelijk belemmerend voor het vertrouwen en samenwerking. Het eigen toko denken wordt veroorzaakt door de inrichting van de organisatie en de wijze van beoordeling. De term 'eigen toko denken' sluit in principe samenwerking uit. Het wordt versterkt door de druk van de cijfers. De organisatie wordt bestuurd op basis van cijfers. De medewerkers zijn van mening dat het werk hieronder te lijden heeft, qua kwaliteit. Het levert een spanningsveld op omdat men graag kwaliteit wil leveren, maar op de kwantiteit wordt beoordeeld. Omdat men individueel bepaalde cijfers moet halen, belemmert dit ook de samenwerking. Gebrek aan visie heeft niet direct een positieve of negatieve invloed op samenwerking, maar wel op het vertrouwen in verticale lijn. Het lijkt alsof alles op korte termijn wordt bekeken, waardoor medewerkers soms de zin van het werk niet meer inzien. Tot wordt de angst voor afrekenen. vaak genoemd. Het lijkt een belangrijke rol te spelen. Door deze angst wordt het

eigen toko denken bevordert en daarmee de samenwerking belemmert. Verder heeft het impact op het vertrouwen in horizontale en verticale lijn. Echter, het is iets wat sluimerend aanwezig is, want men spreekt slechts in algemene bewoordingen erover en zelden wordt een concreet voorbeeld genoemd.

Deze aspecten lijken veel samen te hangen. Het één beïnvloedt het ander. Door eigen toko denken, druk van de cijfers, gebrek aan visie en angst voor afrekenen verminderen het vertrouwen en samenwerking, al dan niet direct. De medewerkers proberen het vertrouwen en samenwerken juist weer te bevorderen door de informele communicatie binnen een bepaald netwerk. Binnen dit netwerk hebben de factoren eigen toko denken, druk van de cijfers, gebrek aan visie en angst voor afrekenen minder invloed.

VERBORGEN REGELS, DIE DE CULTUUR BEINVLOEDEN

Dit zijn regels, die voor de medewerkers (op elk niveau) de waarheid zijn. De regels zijn verborgen, men zich er niet van bewust. Deze regels beïnvloeden (onbewust) in sterke mate het gedrag binnen vakdirectie Sociale Zaken.

- Ik zorg dat mijn werk, mijn taak in orde is, de rest komt op een tweede plaats
- Ik zorg dat ik niet opval, geen rechtstreekse kritiek lever, dan ben ik veilig voor kritiek van een ander, want kritiek op gedrag, functioneren of prestatie ervaar ik als een bedreiging.
- Mijn werk lijkt minder zinvol, omdat ik geen algemeen doel heb van onze organisatie.
- Het hogere management bemoeit zich overal mee, terwijl ik (middenkader) mijn werk zonder die bemoeienis sneller kan doen.
- Het hogere management maakt keuzes die ik vervelend vind en ik weet de achtergrond niet.

Verder geldt voor elk mens expliciet: Ik vermijd zoveel mogelijk situaties waarin ik me onbehagelijk zou kunnen voelen. Binnen de vakdirectie Sociale Zaken leidt dit tot een aanvullende set onbewuste regels.

- Ik moet zorgen dat ik niet publiekelijk negatief aangesproken op gedrag door een leidinggevende.
- Ik moet zorgen dat ik in een persoonlijk gesprek geen negatieve kritiek of feedback krijg van een leidinggevende of een gelijke collega.
- Ik moet zorgen dat ik geen negatieve reactie krijg wanneer ik feedback of kritiek geef aan een collega of leidinggevende.
- De leiding moet zorgen dat ik alles weet betreffende besluitvorming.
- Als ik vermoed dat een beslissing mij niet in mijn straatje past, wil ik het liever niet weten.

VRAGENLIJST

- Wat is jouw mening over de samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen, op uitvoerend niveau?
 - Loopt dit inderdaad goed?
- Wat is jouw mening over de samenwerking tussen de afdelingshoofden?
 - Wordt er op eigen initiatief samengewerkt?
 - Worden structurele problemen aangepakt, waardoor het niet nodig dat een tweede keer hulp ingeroepen moet worden voor hetzelfde probleem?
 - Heeft men steun van elkaar tijdens een directieteamoverleg?
- Aanspreken op functioneren, hoe zie jij dit?
- Signalen vanuit de werkvloer lijken niet opgepikt te worden door vakdirecteur en algemeen directeur. De werkvloer is van mening dat er geen reactie komt. Een citaat is:
 - *"Soms kaart je dingen aan bij je hoofd en die zegt dat dan te gaan bespreken met zijn leidinggevende en als je dan informeert, wordt er gezegd: 'we zijn er nog niet aan uit'. Na een half jaar...."*
 - *"Gebeurt er dus niets."*
 - *"Uiteindelijk blijven dingen in mijn bureau liggen en gebeurt er niets mee."*
 - *"Als je zoiets vijf of zes keer hebt meegemaakt, dan kaart je geen dingen meer aan, want er gebeurt toch niets mee. Dan krijg je dat."*
- Wat is je mening hierover? De werkvloer is er van overtuigd dat het hogere management geen aandacht wil besteden aan problemen van de werkvloer. Komen alle signalen wel aan?

- Het middenmanagement en werkvloer hebben nauwelijks bevoegdheden, maar wel verantwoordelijkheden. Eisen ze deze bevoegdheden wel eens op? Is het middenkader en de werkvloer wel competent genoeg om bevoegdheden te hebben. Wat is je mening erover?
- Er is een spanningsveld aanwezig tussen het leveren van kwaliteit en kwantiteit. Wat is je mening hierover?
- Waarom zijn de cijfers zo belangrijk, terwijl ze zo manipuleerbaar zijn?
- Hieronder staan een aantal citaten, waarover ik graag je mening wil horen.

Citaat 1

- *"Men [middenmanagement] let meestal alleen op de taalfouten en kromme zinnen, maar de essentie van het stuk blijft meestal overeind, want .."*
- *"daar kijken ze niet naar."*
- *"En kolommen optellen of het wel klopt, natellen. Dat vinden ze interessanter dan de essentie van het stuk. Als iemand een bepaald plan toezendt, kunnen ze vaak daar de gevolgen niet van overzien."*
- *"En dan gaan ze liever kijken hoe ze een zin kunnen herformuleren. Daar houden ze zich mee bezig en niet waar gaat het over."*
- *"Ja, het moet politiek heel correct zijn, de inhoud blijktbaar niet."*
- *"Maar vergaderingen leiden ook nooit tot beslispunten of actiepunten. Men zit twee uur bij elkaar en er komt niets uit. Je lost er daarom nooit iets mee op."*
- *"Ja en als je geen actiepunten krijgt, dan zit je de keer daarop weer bij elkaar."*
- *"Al krijg je ze wel, maar je doet ze niet, geen mens die er wat van zegt."*

Citaat 2

- *"Weg."*
- *"Weg ja."*
- *"Ja en de direct leidinggevenden, de hoofden, die weten ook niet waar het is hoor. De medewerkers kunnen informeren, maar die mensen weten het echt niet. Als je als het directieteam een agenda maakt en je zet er zoveel punten op dat je nooit de gestelde tijd besproken krijgt en besluiten kunt nemen. Dan schuift het steeds een week op en urgente agendapunten gaan steeds voor, paniek voetbal spelen, dan schuiven die punten maar door. Op een bepaald moment zijn ze dan achterhaald en wordt er eens keer naar gekeken, maar dan is het niet meer ter zake doende en wordt het eraf gehaald, zonder dat er iets mee gedaan is."*
- *"Er komen soms stukken ter sprake die al een half jaar oud zijn, die er gewoon niet meer toe doen. Die komen eindelijk aan de orde. En dan hoor je er als afdeling niets meer van."*

Citaat 3

."Het hoger management waardeert tegengas, maar je loopt het risico de volle laag te krijgen. We laten ons daardoor tegenhouden. Heeft te niet te maken met onze Brabantse mentaliteit? Wij denken elkaar allemaal pijn te doen of denken pijn te voelen?"

- Wat is je mening over de verborgen regels?

Bijlage VI Artefacten, waarden en veronderstellingen

<u>Artefacten</u>	<u>Waarden</u>	<u>Veronderstellingen</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Je hebt niet altijd het vertrouwen dat een andere collega zijn werk goed genoeg doet • Aanspreken op gedrag wordt als vervelend ervaren • Informeel contact is belangrijk om snel zaken te kunnen doen • Men heeft zijn eigen specialisme en kijkt niet verder of een andere afdeling met dezelfde klant bezig is. Men zet niet dat stapje extra dat nodig is om goede dienstverlening te creëren. • Er is onvoldoende groepsgevoel 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • resultaatgericht • een gezicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Men is te veel met zijn eigen toko bezig, zijn eigen cijfertjes te halen, eigen prestatie is het belangrijkste, daar wordt je op aangesproken • Informeel contact wordt door diverse zaken ontmoedigd en komt daardoor minder voor (gebouw, werkdruk, eigen specialismen)
<ul style="list-style-type: none"> • Voorzichtigheid met het aan pakken van extra werk • Afhouden van extra werk, geen tijd hiervoor hebben • trage besluitvorming, teveel schijven, parafencultuur • eigen toko, niet verder kijken dan je eigen werk • apathisch 	<ul style="list-style-type: none"> • klantgerichtheid • resultaatgericht • verantwoordelijkheid laag in de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • gebrek aan lef om dingen proberen te veranderen, om je nek uit te steken • korte termijn visie • Leiding heeft geen vertrouwen in ondergeschikte leidinggevendenden.
<ul style="list-style-type: none"> • Hoger management is intern gericht • Hoger management is voorzichtig • Men is geneigd tot afhouden van werk • Beleid wordt niet goed doorgedacht, mensen van uitvoering worden niet betrokken, waardoor het niet goed uitgevoerd kan worden • Persoonlijk net werk is van belang vooral om iets te regelen wat door hoger management of beleid niet goed is uiteengezet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Resultaatgerichtheid • Hard werken leidt tot resultaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Korte termijn denken is van belang • Gebrek aan lef bij hoger management • Iedereen werkt voor zijn eigen toko • Gebrek aan vertrouwen in werkvloer en middenkader management en daarom worden ze te weinig betrokken bij beleidsvorming
<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke contacten worden veel gebruikt (netwerken) • Financieel afrekenen met elkaar • Leiding spreekt niet aan op gedrag • Niet behulpzaam zijn, wanneer collega afwezig is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Collegialiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Benader iemand, zoals je zelf benaderd wilt worden • Lastige zaken vermijden, eigen toko beheren
<ul style="list-style-type: none"> • Afhouden van werk • Met signalen richting hoger management wordt niets mee gedaan wordt, het blijft hangen • Preventief samenwerken, dus voordat er problemen zijn, gebeurd niet • Informatie die voor een ander van belang kan zijn, wordt niet doorgegeven op eigen initiatief. Er wordt niet verder gekeken • Beleid wordt slecht neergezet, ondoordacht lijkt het 	<ul style="list-style-type: none"> • Preventief samenwerken • Resultaatgericht • Kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb geen tijd voor samenwerking met anderen, omdat ik gewoon te druk heb. Ik ben blij dat ik mijn eigen werk afkrijg. • Men kijkt niet op de lange termijn, • Ik steek er geen (meer) energie om initiatieven aan te dragen om het werk te verbeteren.
<ul style="list-style-type: none"> • Signalen richting management, gebeurt (n)iets mee, maar het komt niet terug • Er zijn eilandjes, door de werkdruk • Werk afhouden door werkdruk • Persoonlijk contact is van groot belang (netwerken) • Slechte communicatie over beleid(swijzigingen) en daardoor onduidelijkheid • Structurele problemen worden niet aangepakt 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Eenduidigheid • Resultaatgerichtheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatie is erg belangrijk, met name de kwantiteit, want anders wordt je er aangesproken en kan ontslag volgen. • Er is onvoldoende vertrouwen in de werkvloer, daarom worden ze soms niet betrokken bij bepaalde besluitvorming of uitvoering. • Het hogere management lijkt zich niets aan te trekken van de problemen die spelen.
<ul style="list-style-type: none"> • Door andere indeling gebouw is er minder informeel contact met collega's. • Er wordt veel ad hoc besloten en dan is het niet altijd goed doordacht. • Ideeën vanuit de werkvloer lijken te worden genegeerd. Of er wordt te langzaam actie op ondernomen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Vertrouwen in elkaar • Saamhorigheid • Resultaatgericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Als je merkt dat er niets met initiatieven wordt gedaan, kom je op een gegeven moment niet meer met initiatieven. • Er is onvoldoende vertrouwen in de werkvloer, daarom worden ze soms niet betrokken bij bepaalde besluitvorming of uitvoering.

<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan respect voor collega's • Management is niet besluitvaardig • Er komt onvoldoende informatie vanuit management om het werk goed te kunnen doen. Beleid wordt niet goed in de organisatie gezet. • Het hogere management spreekt leidinggevend niet aan • Informele circuit is belangrijk 	<ul style="list-style-type: none"> • klantgerichtheid • resultaatgericht • collegialiteit • goed leidinggeven 	<ul style="list-style-type: none"> • Cijfers worden alleen maar gebruikt wanneer het het management uitkomt • De afstand tussen beleid en uitvoering is te groot, alsof management onvoldoende weet wat er moet gebeuren • Korte termijn visie • Management lijkt bang om echte actie te ondernemen, besluiten te nemen, elkaar aan te spreken. • Persoonlijke contacten zijn belangrijk om je werk goed te kunnen doen, dus die gebruik je veel
<ul style="list-style-type: none"> • Trage besluitvorming of gebrek besluitvaardigheid • Informatie/initiatieven vanuit de werkvloer lijken bij het hogere management te blijven hangen, er komt geen reactie terug • Beleid wordt niet goed doordacht en gecommuniceerd richting degenen die ermee te maken hebben • Persoonlijk netwerk is belangrijk om het werk toch goed uit te voeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgerichtheid • klantgerichtheid • samenwerking • gezond personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is onvoldoende vertrouwen van het hogere management in het middenkader • Men werkt voor zijn eigen toko, op alle niveaus. Op hoger niveau staat vooral eigen belang voorop • Korte termijn visie bij hoger management • Hoger management lijkt de problemen van de werkvloer niet belangrijk genoeg te vinden. Resultaat is belangrijker
<ul style="list-style-type: none"> • Men lijkt niet allemaal met dezelfde klant bezig te zijn • Slechte formele communicatie tussen verschillende afdelingen, waardoor je informatie mist • Er wordt vaak om de hete brij heen gedraaid, de kern wordt niet geraakt • Beleid wordt niet goed uitgewerkt en gecommuniceerd en dat bemoeilijkt de uitvoering • Cijfers lijken het hoogste goed te zijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgerichtheid • Klantgerichtheid • Goede ondersteuning vanuit de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Je eigen toko staat voorop, de rest komt er achter aan. Hierbij is de klant en werkdruk bij de uitvoering het uitgangspunt en op hoger niveau jezelf in de goede kijker spelen • Geen vertrouwen in de rapporten van hoger management, er wordt gemanipuleerd • Brabantse cultuur overheerst. Het doet 'pijn' om de kern gelijk te raken • Werkvloer lijkt niet belangrijk voor beleid en hoger management